



MEDIOBANCA

CINEAS-MEDIOBANCA

***OSSERVATORIO SUL RISK MANAGEMENT
NELLE MEDIE IMPRESE MANIFATTURIERE
(4° EDIZIONE)***

SETTEMBRE 2016

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 2016 by Ufficio Studi Mediobanca e Cineas

Mediobanca – Ufficio Studi
Foro Buonaparte, 10 - Milano
Tel. 02-8829.1
Internet: www.mbres.it
E-mail: ufficio.studi@mediobanca.com

Cineas
Via Pacini, 11 - Milano
Tel. 02-36635006
Internet: www.cineas.it
E-mail: info@cineas.it

INDICE

	<i>pag.</i>
SEZIONE I - DEFINIZIONI E METODOLOGIA	5
I.1 – IL TARGET DI IMPRESE	5
I.2 – ARTICOLAZIONE DEL QUESTIONARIO.....	5
I.3 – CARATTERISTICHE DELLE SOCIETA' RISPONDENTI	6
SEZIONE II – LA GOVERNANCE	9
II.1 – ETA' AZIENDALE, CATENA SUCCESSORIA E PASSAGGIO GENERAZIONALE	9
SEZIONE III – L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	13
III.1 – ATTIVITA' ESPORTATIVA E DELOCALIZZAZIONE PRODUTTIVA	13
SEZIONE IV – L'INNOVAZIONE	20
IV.1 – L'APPROCCIO ALLE NUOVE TECNOLOGIE E L'INDUSTRY 4.0	20
SEZIONE V – LA PERCEZIONE DEI "NUOVI" RISCHI	23
V.1 – RISCHI TERRORISTICI	23
V.2 – RISCHI CLIMATICI ESTREMI	24
SEZIONE VI – I SISTEMI DI GESTIONE DEL RISCHIO	25
VI.1 – LA GOVERNANCE DELLA GESTIONE DEI RISCHI	25
VI.2 – RILEVANZA E IMPATTO ECONOMICO DEI SINGOLI PROFILI DI RISCHIO.....	28
VI.3 – DISTANZA TRA RILEVANZA DEL RISCHIO ED EFFICACIA DEL PRESIDIO E SUA ASSICURABILITA'	31
VI.4 – PERCEZIONE E GESTIONE DEI RISCHI E SETTORE MERCEOLOGICO	33
VI.5 – I COSTI AZIENDALI PER LA GESTIONE DEI RISCHI E LA FORMAZIONE	37
SEZIONE VII – SINTESI DEI RISULTATI	38

SEZIONE I – DEFINIZIONI E METODOLOGIA

I.1 - IL TARGET DI IMPRESE

Questa indagine dà corpo alla IV edizione dell' "Osservatorio sul *risk management* nelle medie imprese manifatturiere" curato nell'ultimo biennio 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 del rischio che interessano lo svolgimento della propria attività e dell'efficacia dei presidi posti in essere per il loro governo. L'analisi dell'approccio al rischio è contestualizzata all'interno di una più ampia ricognizione degli assetti produttivi, commerciali e di *governance* delle medie imprese.

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 giuridica estera ovvero 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 2016 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 medie imprese per valutare se vi sia corrispondenza tra i livelli di percezione e di gestione dei rischi e i risultati economici conseguiti.

Il questionario è stato articolato in quattro sezioni contenenti domande relative a:

1. dati societari, in particolare con riferimento alla data di fondazione, alla generazione imprenditoriale che ha la responsabilità della gestione aziendale, alla quota di membri familiari in posizioni apicali e, infine, alla sussistenza e alla modalità di trattamento dell'eventuale problema di passaggio generazionale;
2. scenario e sviluppi tecnologici: si tratta di una batteria di domande che riguardano: a) l'impatto sulla gestione dei rischi di alcune delle innovazioni

tecnologiche 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) la percezione delle conseguenze che alcuni “nuovi” rischi (terrorismo ed eventi climatici estremi) possono produrre sulle fasi del ciclo produttivo (dall'approvvigionamento fino alla vendita); c) il grado di internazionalizzazione, sia in senso commerciale (rilevanza dell'export e sua distribuzione su scala mondiale) che produttivo (quota della produzione eventualmente trasferita all'estero); d) il ruolo delle istituzioni italiane nel favorire l'internazionalizzazione (Stato Centrale, associazioni di categoria, agenzie pubbliche); e) le motivazioni che hanno indotto le imprese a ricollocare all'estero, oppure a trattenere in Italia, le produzioni (*plus e minus* del sistema Paese rispetto ad altri mercati di produzione);

3. sistema di gestione dei rischi: la sezione delinea il modello di *governance* che presiede il sistema di gestione dei rischi: struttura e logica di funzionamento del modello, responsabilità di controllo, sistemi di valutazione e correzione;
4. singoli profili di rischio: è stato richiesto alle imprese di valutare la rilevanza e l'efficacia del governo di una serie di rischi specifici: catastrofi naturali (incendio e scoppio), *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, rispetto della normativa fiscale, imitazione o sabotaggio doloso del prodotto e, infine, rischi informatici con specifico riferimento al *cyber risk*. Per ogni profilo di rischio è stato valutato il ricorso alla copertura assicurativa e la sua disponibilità sul mercato.

1.3 - CARATTERISTICHE DELLE SOCIETÀ RISPONDENTI

Complessivamente sono stati inviati 2538 questionari cui hanno risposto 280 imprese. Si è avuto cura di calibrare le risposte in modo che esse riproducessero con il migliore grado di approssimazione possibile le caratteristiche settoriali dell'universo di appartenenza. Il tasso di adesione è stato pari all'11% in termini di unità che sale al 13,6% in termini di fatturato e al 12,6% in termini di dipendenti. La Tab. 1 offre una sinossi della composizione delle 2538 medie imprese interpellate e delle 280 rispondenti suddivisi per categoria merceologica, ubicazione geografica e fascia dimensionale. Non vi sono significative differenze nelle distribuzioni settoriali e geografiche, tuttavia si rileva un marcato scostamento nella ripartizione per fatturato. Le società rispondenti si addensano con maggiore frequenza nelle fasce superiori: nell'intervallo 50-100 € mil. l'incidenza è del 35% (contro 23,3%) e in

quello 100-355 € mil. il 12,1% (contro 7,4%); il 52,9% si colloca tra 20 e 50 € mil. (contro 69,3%). Le società rispondenti hanno quindi un profilo specifico quanto a fatturato medio (60 € mil. contro 48) e pianta organica (156 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, il che legittima a ritenere che il limite sia di natura "culturale".

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

Settore	Rispondenti	Universo di provenienza
Alimentare	17,5	16,9
Beni persona e casa	21,4	20,7
Carta e stampa	5,4	5,2
Chimico e farmaceutico	12,9	13,8
Meccanico	32,8	35,5
Metallurgico	6,8	5,5
Altra manifattura	3,2	2,4
Macro area geografica		
Nord Ovest	40,7	41,3
Nord Est	35,7	39,5
Centro NEC (°)	15,0	10,7
Centro, Sud e Isole	8,6	8,5
Fascia di fatturato		
20-50 € mil.	52,9	69,3
50-100 € mil.	35,0	23,3
100-355 € mil.	12,1	7,4
Tasso di adesione	11,0	-

(°) Comprende Marche, Toscana e Umbria.

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

Parametro	Rispondenti	Non rispondenti
Fatturato (€ mil.)	Media: 60 (***) Mediana: 48 (***)	Media: 48 Mediana: 35
Organico medio (unità)	Medio: 156 (***) Mediana: 132 (***)	Media: 134 Mediana: 115

*** = 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, CATENA SUCCESSORIA E PASSAGGIO GENERAZIONALE

L'insieme delle 280 imprese qui esaminate ha data media di fondazione riferita al 1973 (mediana 1976, moda statistica 1980). L'80,3% di esse è stata costituita tra il 1960 e il 2012, con massima concentrazione nel doppio intervallo 1960-1980 (35,4%) e 1980-2000 (35,3%). 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 (1820-2012)

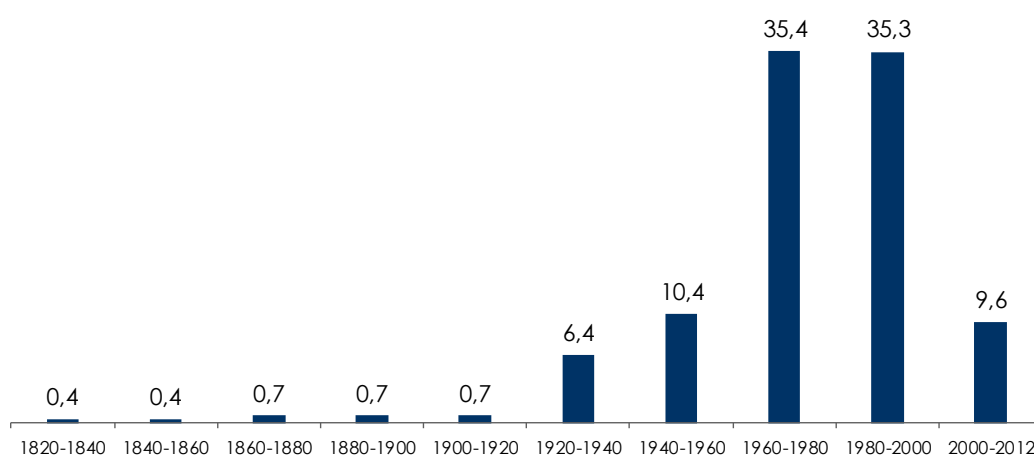
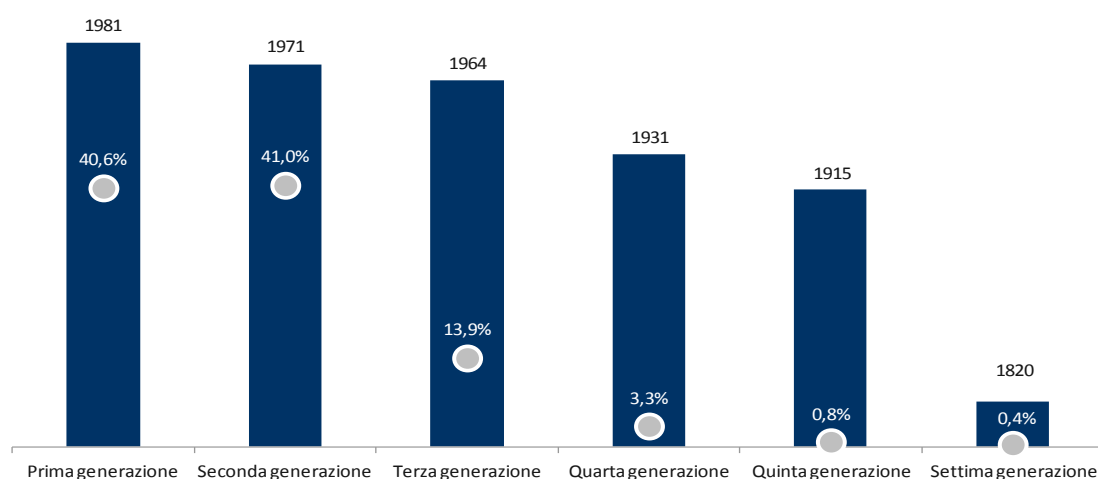


Fig. 2 – Generazione imprenditoriale, sua incidenza e anno medio di fondazione dell'azienda

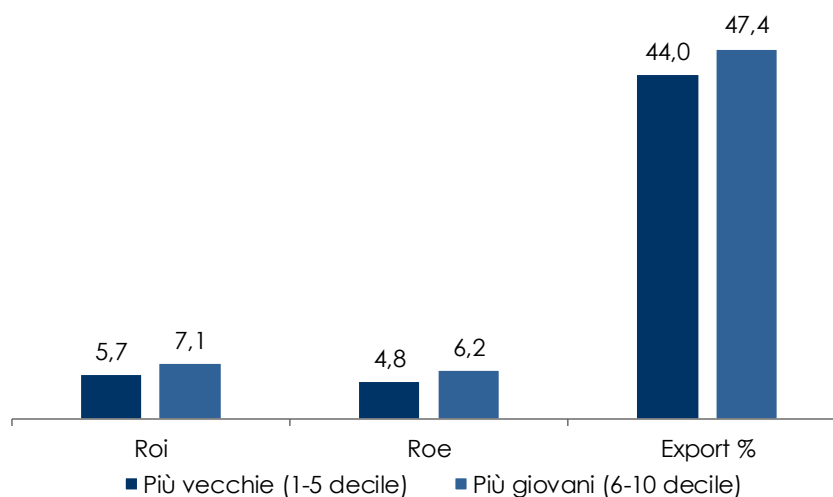


Le generazioni imprenditoriali al comando sono essenzialmente due: la prima - inclusa quella di passaggio tra la prima e la seconda - che rappresenta il 40,6%

delle osservazioni, e la seconda - compresa quella di passaggio dalla seconda alla terza -, che ha incidenza pari al 41%. La terza generazione (inclusa la fase di passaggio alla quarta) ammonta al 13,9% del totale, mentre quelle successive hanno rilevanza marginale (Fig. 2). La presenza del *private equity* è confinata allo 0,8%. 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 all’addensamento delle date di costituzione nel quarantennio 1960-2000, di cui si è riferito ¹. 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*) ².

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. 3 – Performance economico-esportative 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%; export: non significativo.

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

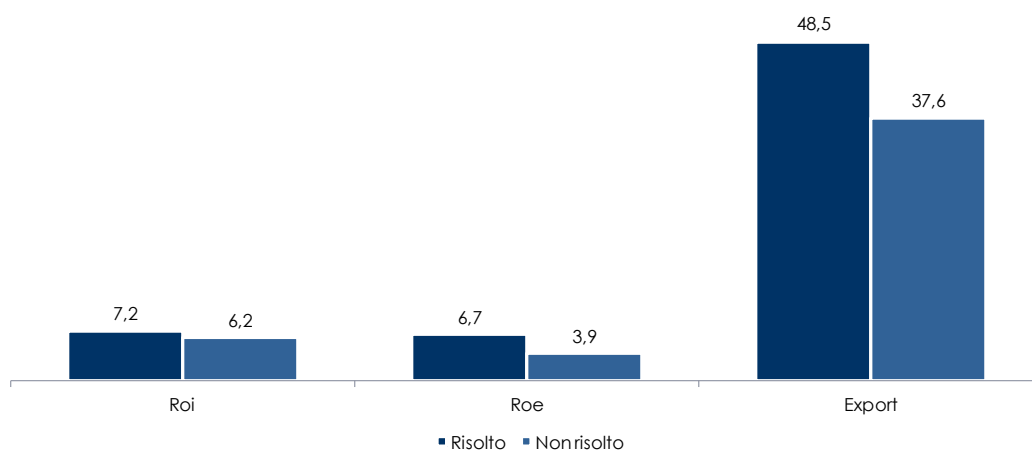
¹ Si veda Colli A., *Capitalismo familiare*, Il Mulino, 2006, pag. 21.

² Stima ottenuta sulla base delle classi più popolate dell’insieme che sommano a oltre l’80% del totale.

generazionali più lunghe, e quelle dei restanti cinque decili, di recente avvio e gestite da famiglie imprenditoriali più giovani (Fig. 3). 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 5,7%) sia di redditività netta (*roe*: 6,2% vs 4,8%).

Il tema del passaggio generazionale è ravvisato con urgenza da un'ampia maggioranza d'impresе: 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). Interpellati, con separata domanda, circa l'avvenuta soluzione o meno del nodo successorio, gli imprenditori hanno offerto una risposta positiva nel 64% dei casi, sicché uno su tre risulta ancora in una condizione d'indeterminatezza.

Fig.4 - Risoluzione del passaggio generazionale e performance economico-esportative

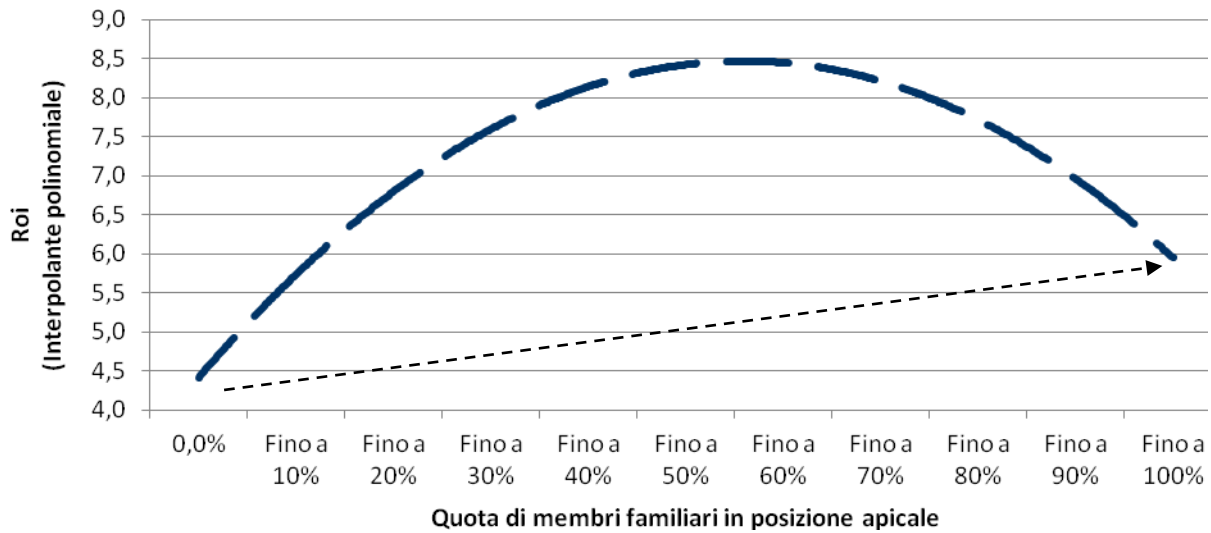


Valori mediani. Livello di significatività statistica delle differenze (test di Mann-Whitney unilaterale a destra): Roi: <10% e >5%; Roe: <5% e >1%; export: <5% e >1%.

Le imprese che dichiarano di avere superato lo scoglio generazionale mostrano performance economiche migliori (Fig. 4). Si assumono anche a questo fine indicatori di redditività industriale (*roi*) e netta (*roe*). I valori si collocano in questa sequenza: *roi* 7,2% contro 6,2% e *roe* 6,7% contro 3,9%. Anche la propensione all'export è differente. Il quadro è quindi coerente con l'ipotesi che la permanenza di alea circa la sistemazione dei piani successivi, sia in qualche misura fonte di distrazione di energie imprenditoriali che penalizza i risultati economici. In linea teorica non si può peraltro escludere un effetto causale opposto, secondo il quale la più modesta performance economica induce a procrastinare una trattazione risolutiva del tema generazionale. Suggestiva, infine,

l'evidenza per cui le imprese che contemporaneamente assegnano al tema generazionale poca rilevanza (punteggio da 1 a 3) e, conseguentemente, non gli hanno dato soluzione, segnano una *performance* operativa ampiamente sotto la media: *roi* al 5,1% e *roe* al 3%.

Fig. 5 – *Roi (interpolante polinomiale) e quota familiare nelle posizioni apicali*



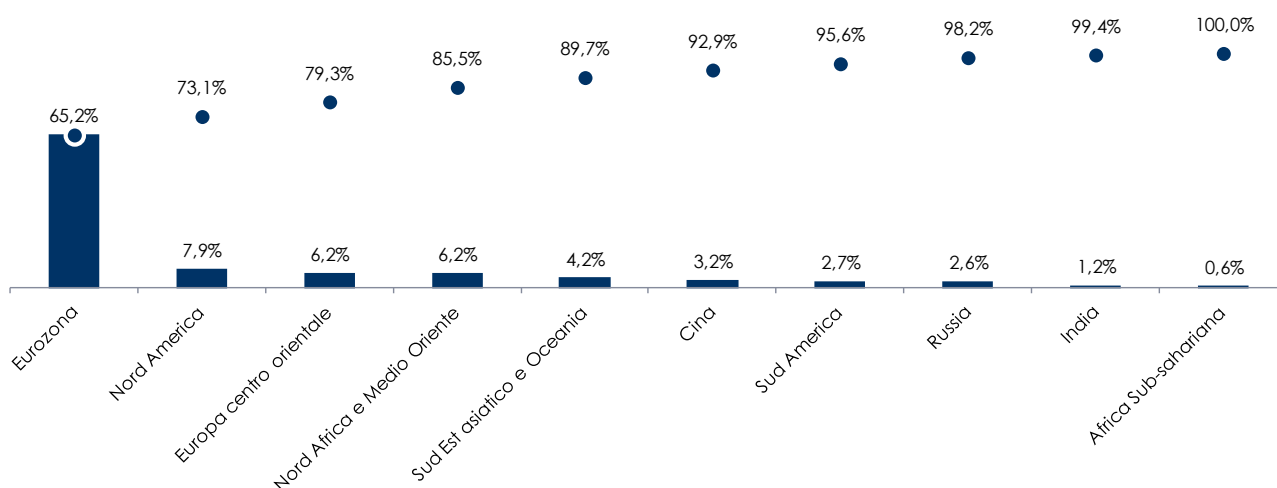
Il peso della famiglia nei processi decisionali, inteso come quota di occupazione delle posizioni apicali in azienda, resta rilevante: esso è superiore al 50% nell'80% dei casi, nel 72% delle occorrenze superiore al 70%. La dinamica della redditività operativa (*roi*), in funzione della quota di presenza 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 garantire una migliore redditività del capitale. 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. 5.

SEZIONE III – L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

III.1 - ATTIVITÀ ESPORTATIVA E DELOCALIZZAZIONE PRODUTTIVA

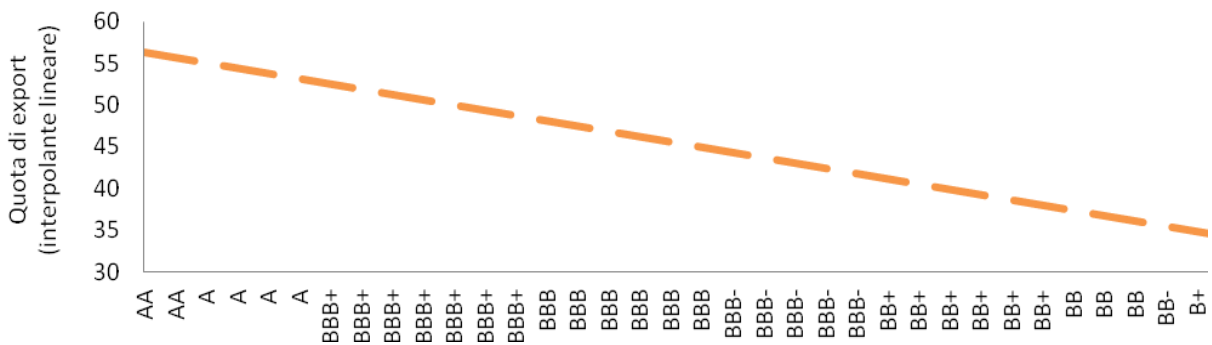
Le vendite all'estero (esportazioni e vendite "estero su estero", peraltro minoritarie) delle medie imprese sono prevalentemente assorbite dall'Eurozona (65%), cui seguono il Nord America (8%) e l'Europa Centro Orientale (6%). La somma delle tre aree cumula circa l'80% del fatturato oltreconfine. Fatta eccezione per il Nord Africa e il Medio Oriente, che raggiungono il 6%, le aree geograficamente e culturalmente più lontane segnano quote via via calanti: dal 4% del Sud Est asiatico e Oceania, al 3% della Cina fino alle incidenze inferiori al 3% di Sud America, Russia e India (Fig. 6).

Fig. 6 – Composizione geografica del fatturato estero (valori puntuali e cumulati)



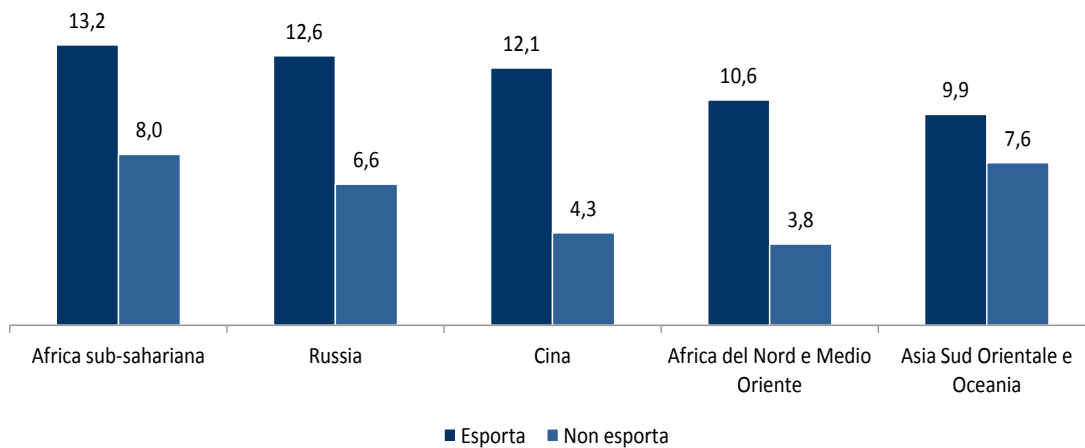
La presenza sui mercati esteri è notoriamente un *driver* di crescita e redditività, stante la stagnazione del mercato domestico; il merito creditizio delle imprese appare direttamente correlato al livello di vendite sui mercati esteri (Fig.7).

Fig. 7 – Incidenza del fatturato estero e punteggio di scoring



Sovente i mercati esteri più promettenti in termini di crescita sono quelli maggiormente lontani geograficamente e culturalmente, oltrechè soggetti a rilevanti rischi commerciali e geopolitici. Si pone quindi un *trade-off* nella decisione di farvi ingresso, ma per una buona parte di tali mercati la redditività pare premiare le imprese che hanno avuto il coraggio di esservi presenti (Fig. 8).

Fig. 8 – Redditività operativa (roi) e presidio o meno su alcuni mercati esteri



La presenza sui mercati esteri ha una connotazione prevalentemente commerciale e non produttiva in quanto l'80% delle imprese dichiara di svolgere la produzione integralmente in Italia, mentre il restante 20% è presente all'estero (Fig. 9). La quota produttiva svolta all'estero è indicativamente compresa tra il 20% (valore mediano) e il 35,6% (media) (Fig. 10).

Fig. 9 – Quota di imprese con produzione in Italia e all'estero

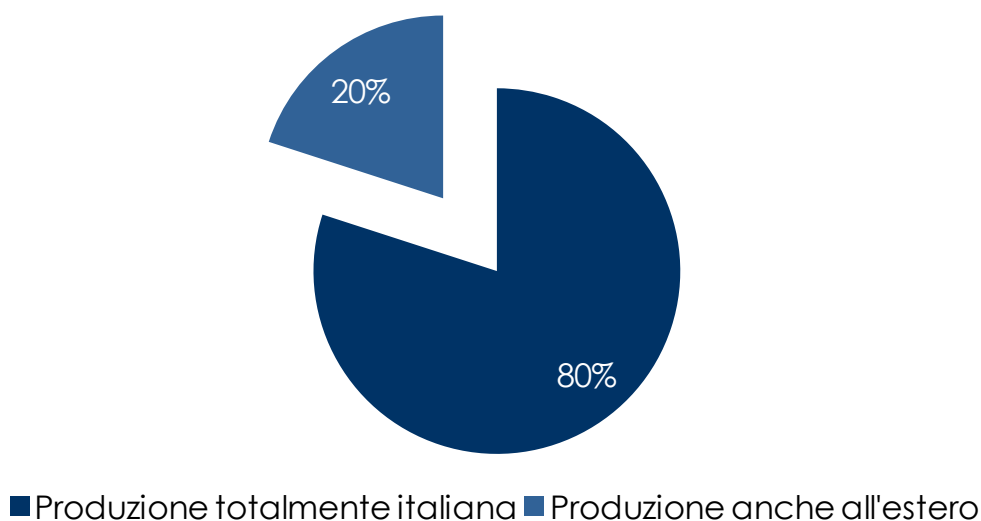
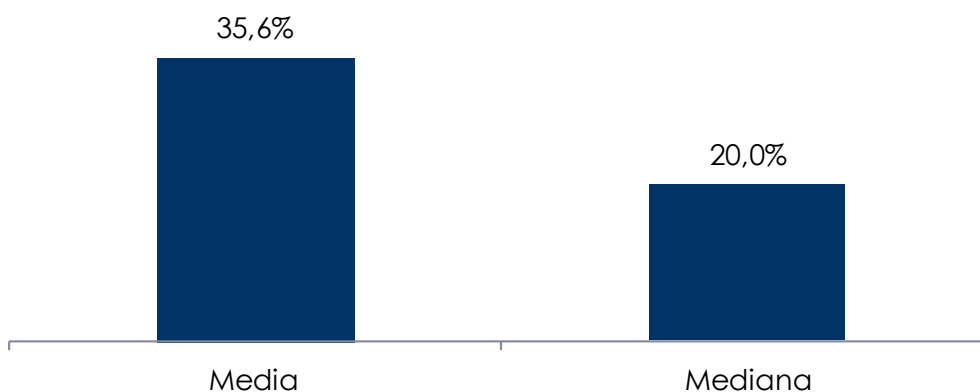
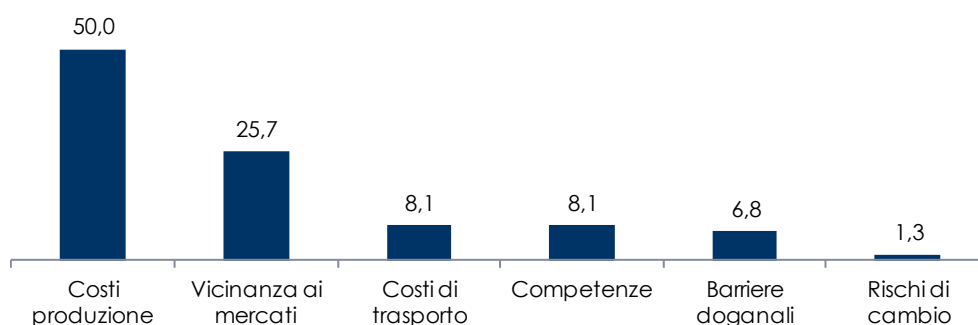


Fig. 10 – Quota di produzione realizzata all'estero



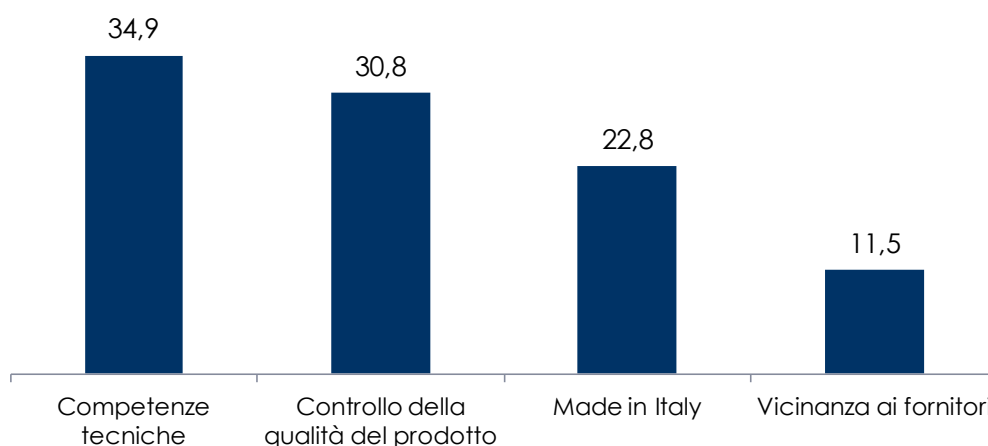
Le società che svolgono una parte della propria produzione all'estero mostrano un'incidenza del fatturato estero sistematicamente superiore, ma non in misura eccessivamente ampia (55% contro 45%). La scelta di collocare all'estero la produzione appare motivata maggiormente dall'esigenza di ridurre i costi di produzione (50%), più che non da quella di essere prossimi ai mercati di sbocco e ridurre i costi di trasporto (33,8%), stante la prevalente vicinanza dei mercati di vendita esteri e la loro forte presenza nell'Eurozona che tra l'altro depotenzia totalmente i rischi valutari. La ricerca di maggiori competenze ha una rilevanza residuale (8,1%) (Fig. 11).

Fig. 11 – Motivazione della produzione all'estero (in %)



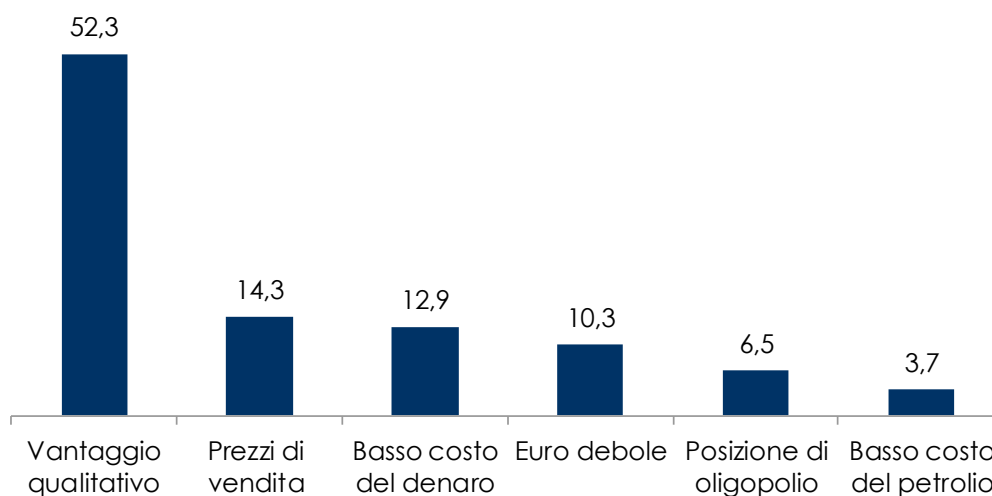
Di conseguenza, le imprese individuano nel binomio qualità-competenza il movente più forte nel trattenere i siti produttivi entro confine: la disponibilità di competenze tecniche è adottata dal 34,9% degli intervistati, il controllo della qualità del prodotto dal 30,8% e il riferimento al *made in Italy* dal 22,8%. La prossimità ai fornitori è meno rilevante (11,5%) (Fig. 12).

Fig. 12 – Motivazione della localizzazione produttiva in Italia (in %)



La qualità resta l'asset competitivo italiano maggiormente funzionale a fare da volano allo sviluppo dell'attività di impresa (52,3%), molto di più di quanto non lo siano fattori esterni contingenti, temporanei e, in ultima istanza, non nella disponibilità dell'impresa quali il basso costo del denaro: 12,9% o l'euro debole: 10,3%. La competitività dal lato dei prezzi di vendita è ugualmente un fattore poco rilevante, coerentemente con la focalizzazione delle medie imprese su fasce di produzione a elevato contenuto qualitativo.

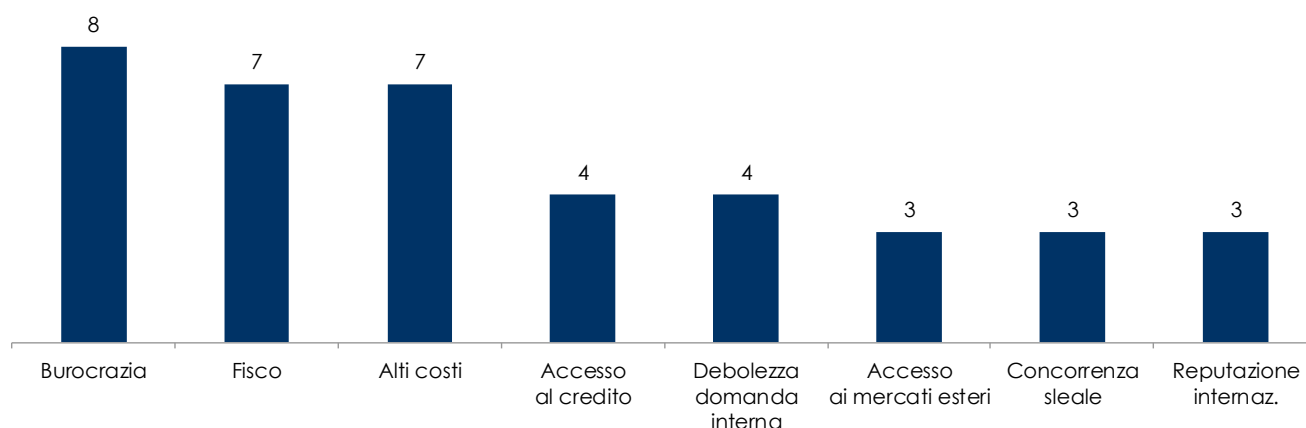
Fig. 13 – Vantaggi competitivi delle medie imprese italiane (in %)



Il radicamento all'Italia rappresenta una scelta purtuttavia non priva di difficoltà. Il contesto domestico viene percepito dalle medie imprese come poco *business friendly*. Emergono con chiarezza le difficoltà che l'operare in Italia comporta in termini di scadente contesto istituzionale: la burocrazia è vista come l'impedimento principale (punteggio mediano 8 in un *range* tra 1 e 8), seguita dalla fiscalità (7) e dall'alto costo degli *input* (7), dato quest'ultimo che si sposa con la prevalenza del movente *cost-saving* alla radice delle scelte di delocalizzazione, documentato in precedenza. Le difficoltà di accedere al credito e la debolezza del mercato interno sono meno rilevanti (4 punti), mentre la possibilità di accedere ai mercati esteri non appare dirimente (3) poiché, come visto, essi restano principalmente quelli di prossimità (Fig. 14). Nel complesso, il quadro appare coerente con la produzione fuori confine di prodotti in buona parte destinati a essere reimportati per la finitura, l'assemblaggio, il *packaging* o la modularizzazione, ovvero di semilavorati che incorporano quote trascurabili di *know-how* ⁽³⁾.

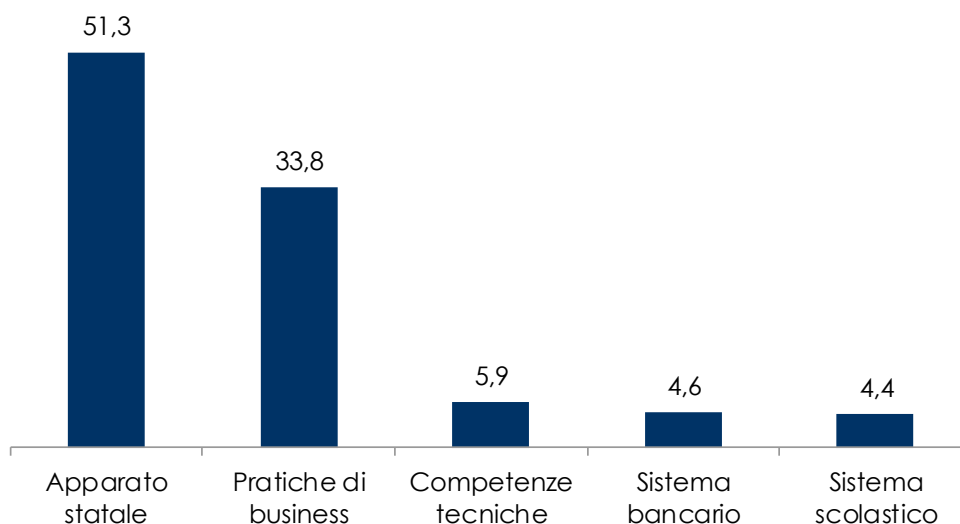
³ Come sostiene efficacemente Alberto Bagnai in *L'Italia può farcela*, Il Saggiatore, Paesi delocalizzatori come l'Italia sono strutturalmente importatori.

Fig. 14 – Ostacoli del sistema Italia (punteggio mediano)



Alla Germania, Paese percepito come modello di efficienza e paradigma istituzionale *business friendly*, le imprese italiane “invidiano” il “sistema statale” (51,3%) e le pratiche di *business*, i.e. la *fairness* commerciale e i tempi di pagamento (33,8%). La qualità e le competenze non richiedono di essere ricercate neppure nel Paese che se ne fa l'epigono per antonomasia (5,9%) e anche i nostri vituperati sistemi bancario (4,6%) e formativo (4,4%) non sembrano essere i principali freni allo svolgimento dell'attività d'impresa (Fig. 15).

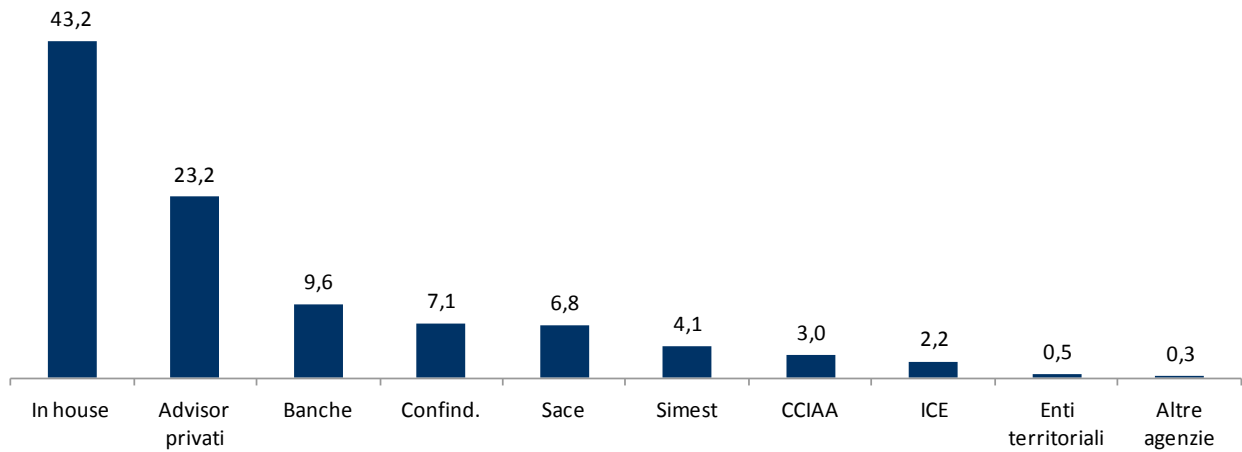
Fig. 15 – Le caratteristiche “invidiate” alla Germania (in %)



Nella pianificazione e realizzazione del proprio ingresso produttivo o commerciale all'estero, le imprese privilegiano la soluzione *in house*, ovvero progettano e attuano il processo con risorse interne (43,2%), in subordine si avvalgono della consulenza privata (23,2%), anche di matrice bancaria (9,6%). Nel restante 24% dei casi le imprese si rivolgono in modo frammentato a istituzioni espressive

dell'associazionismo imprenditoriale (7,1%) o alle agenzie pubbliche e territoriali (Sace 6,8%, Simest 4,1%) che, nel loro insieme, confermano una qualche difficoltà a intercettare la domanda delle imprese (Fig. 16).

Fig. 16 – Istituzioni che affiancano le imprese nella internazionalizzazione (in %)



SEZIONE IV – L'INNOVAZIONE

IV.1 - L'APPROCCIO ALLE NUOVE TECNOLOGIE E L'INDUSTRY 4.0

Una sezione del questionario è stata dedicata alla percezione delle imprese riguardo alle nuove frontiere tecnologiche e all'impatto che i servizi che da esse deriveranno possono avere in tema di gestione dei rischi aziendali. Sono stati indagati cinque separati profili afferenti: a) l'utilizzo delle auto senza pilota e, più in generale, delle forme di automazione che escludono l'intervento umano; b) la domotica e il complesso delle misure che permettono il controllo in remoto dei processi e della produzione; c) l'uso dei droni, essenzialmente con finalità di vigilanza; d) il *mobile e-health*, ovvero la sorveglianza a distanza della salute e delle prestazioni lavorative; e) l'utilizzo delle stampanti 3D. In estrema sintesi, il concetto di Industria 4.0 "enfatizza 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" (4). Il quadro che emerge testimonia ancora una certa diffidenza verso queste tematiche, come evidente esaminando le diverse misure statistiche relative ai punteggi attribuiti (minimo 1, massimo 5) alle diverse aree tematiche.

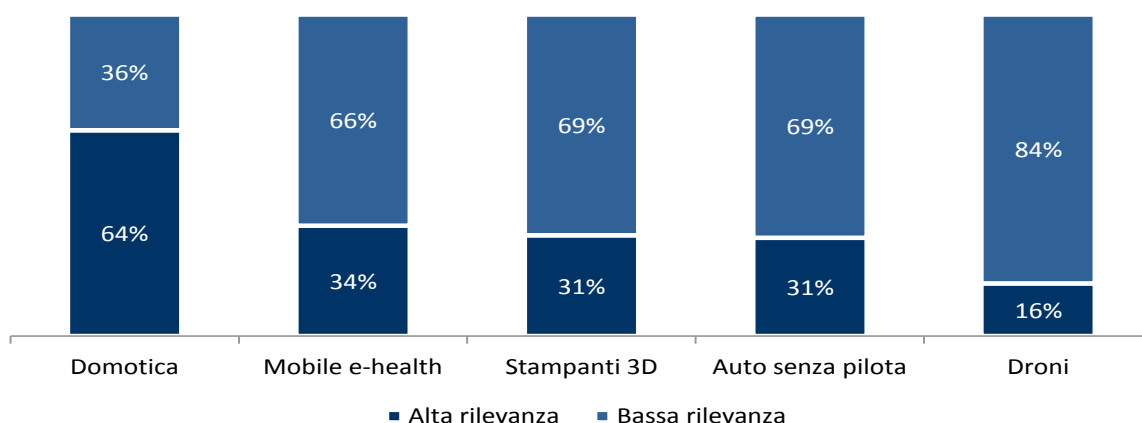
Tab. 1 – Valutazione di rilevanza delle innovazioni tecnologiche

Tema	Punteggio (min=1, max=5)		
	Medio	Mediano	Moda
Auto senza pilota	2	1	1
Domotica	3	3	5
Droni	1	1	1
Mobile e-health	2	2	1
Stampanti 3D	2	2	1

⁴ Nomisma-Crif, *Industria 2030 - L'industria italiana nell'economia globale*, 2016 (pagg. 11 e ss).

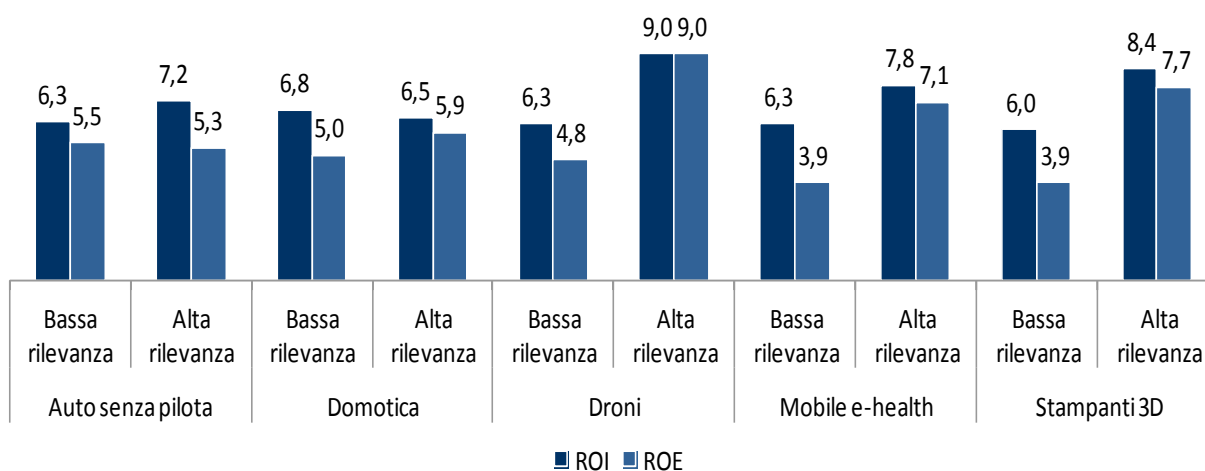
La domotica rappresenta il profilo più apprezzato, probabilmente perché essa ha già prodotto forme di applicazione commerciale collaudate che ne fanno maggiormente percepire le ricadute operative. Man mano che si passa a temi maggiormente futuribili, svanisce la percezione di utilizzo pratico che raggiunge il punto di minimo con riferimento ai droni. Una sintesi grafica delle valutazioni è riportata in Fig. 17, ove le risposte sono state accorpate in due fasce: quella di non rilevanza (punteggio fino a 2) e quella di rilevanza (punteggio superiore a 2).

Fig. 17 – Percentuali di assegnazione di rilevanza e non rilevanza ai temi tecnologici



Ripetendo l'esperimento di accoppiamento della valutazione espressa sui differenti profili tecnologici con il livello di redditività operativa e netta (valori mediani), si ottiene la casistica di cui alla Fig. 18.

Fig. 18 – Rilevanza attribuita alla tecnologia e redditività



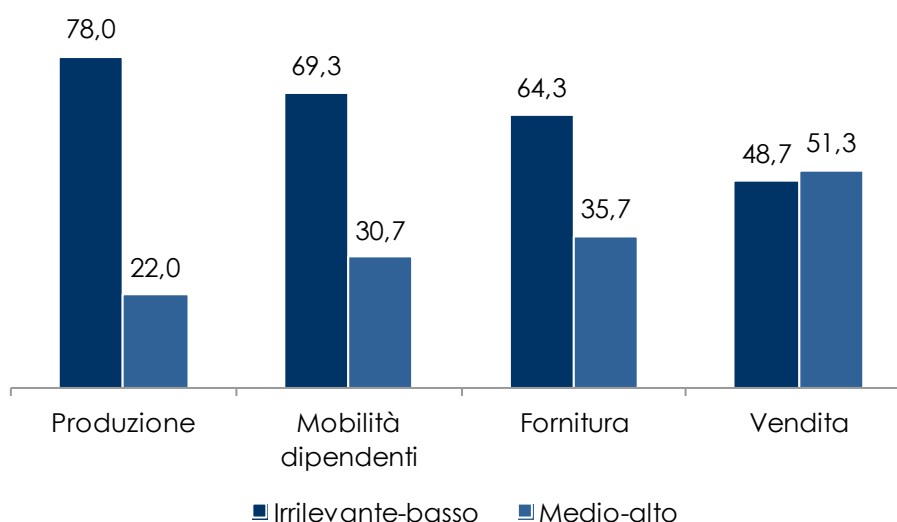
Con una certa regolarità le imprese che hanno attribuito una rilevanza relativamente maggiore ai singoli profili di innovazione tecnologica e presumibilmente hanno compiuto i primi passi per la loro internalizzazione nei processi e nell'organizzazione aziendale, mostrano *performance* economiche generalmente migliori, sia in termini di margini industriali che di risultato netto. Ancora una volta si deve sottolineare che si tratta di correlazione senza la possibilità di individuare il nesso della causazione.

SEZIONE V – LA PERCEZIONE DEI “NUOVI” RISCHI

V.1 - RISCHI TERRORISTICI

Il crescente contesto di incertezza geopolitica e i rischi terroristici hanno suggerito di interpellare le imprese circa la loro percezione del fenomeno e delle possibili ricadute sulle attività operative e l'assetto organizzativo. Le risposte appaiono coerenti con il modello produttivo tipico di quella fascia di imprese. L'impatto sulla fase produttiva è ritenuto rilevante da appena il 22% dei rispondenti, poiché si tratta di imprese – come già visto – che trattengono sul territorio italiano la maggioranza dei siti produttivi.

Fig. 19 – Rischio terrorismo e sua rilevanza produttiva e organizzativa (in %)

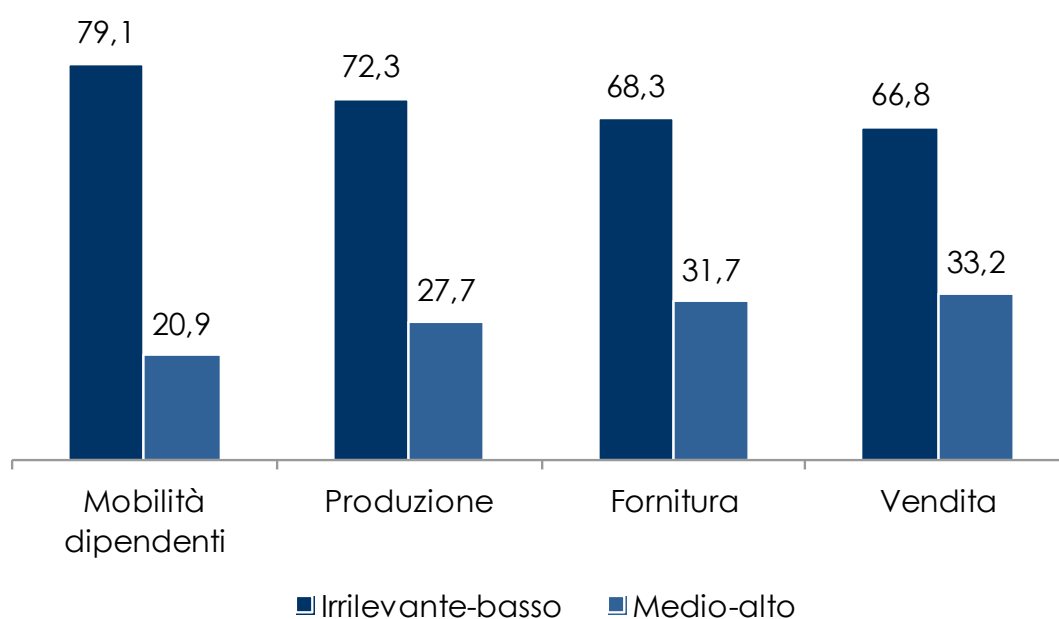


La mobilità dei dipendenti è ritenuta condizionata dal 30,7% degli intervistati, quindi quasi da un'impresa su tre. Trattandosi di aziende che hanno una vivace attività internazionale, il tema della facilità di spostamento diventa più percepito. Considerando la fornitura, le preoccupazioni salgono al 35,7% dei casi, poiché la *supply chain* è anch'essa per lo più "di prossimità", ma una parte non del tutto irrilevante di semilavorati *standard* e a più basso valore aggiunto e contenuto tecnologico, proviene da Paesi a basso costo degli *input*. È sotto il profilo commerciale che le medie imprese avvertono i rischi maggiori di instabilità. Infatti, una su due teme di vedere inibito il proprio canale di sbocco o più in generale paventa una caduta della domanda dovuta all'alterazione che il terrorismo può produrre sulle abitudini di consumo dei propri clienti (Fig. 19).

V.2 - RISCHI CLIMATICI ESTREMI

Una seconda tipologia di rischio su cui si è raccolta l'opinione delle imprese riguarda i rischi ambientali legati a fenomeni climatici estremi (Fig. 20). Le aree di possibile impatto sono le medesime di cui ai rischi terroristici. In questo caso la percezione delle ricadute è molto più sfumata, il rischio pare sentito in misura relativamente remota ed è ancora il profilo commerciale ad attrarre la maggiore sensibilità, rinviando a problemi che possono coinvolgere i mercati di sbocco, domestici o internazionali che siano. La mobilità dei dipendenti è l'aspetto meno critico, mentre una qualche maggiore attenzione rinvia ad eventi di natura per lo più domestica sulla integrità del ciclo di produzione e di approvvigionamento. Questi risultati non sorprendono e manifestano il fatto che la bassa probabilità di accadimento prevale ampiamente nella percezione delle imprese rispetto alle conseguenze catastrofiche dell'evento.

Fig. 20 – Rischio da eventi climatici estremi e loro rilevanza produttiva e organizzativa (in %)



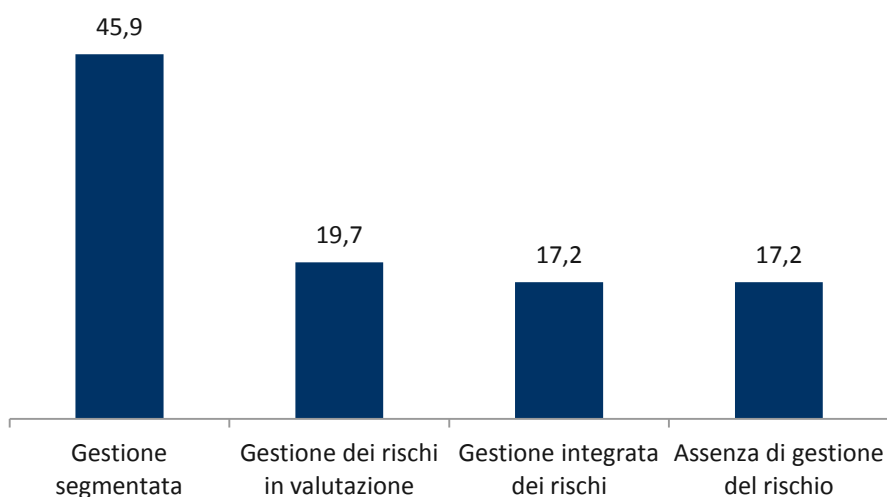
Un'ultima notazione riguarda il ruolo che il mondo assicurativo svolge o può svolgere nella copertura delle due tipologie di rischio. Circa la componente terroristica, il 32,6% dichiara di godere di una copertura assicurativa e quindi il 67,4% ne è sprovvisto. I rischi climatici estremi configurano invece una tipologia che rientra con evidenza tra le categorie di rischio sulle quali il mondo assicurativo è in grado di produrre un'offerta di copertura, tanto che il 61,9% delle imprese se ne dichiara assicurato mentre ne è privo il residuo 38,1%.

SEZIONE VI – I SISTEMI DI GESTIONE DEL RISCHIO

VI.1 - LA GOVERNANCE DELLA GESTIONE DEI RISCHI

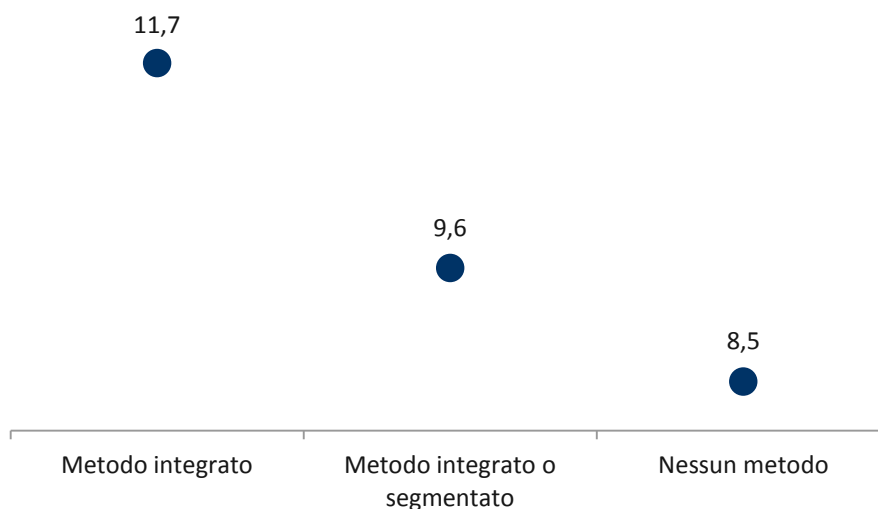
La gestione coerente e integrata del rischio si conferma una frontiera dalla quale le medie imprese distano ancora in misura significativa. La soluzione più avanzata, ovvero quella che configura un metodo di gestione integrato e trasversale a tutti i rischi, è adottato dal 17,2% delle imprese, mentre il 45,9% ricorre a un metodo di gestione segmentato, in cui ciascun profilo è valutato e affrontato in modo *stand-alone*. Appare rilevante il fatto che il 36,9% delle imprese dichiara di non disporre di un metodo di gestione del rischio e, ancor di più, che quasi metà di esse (17,2%) non ne abbia in corso di valutazione alcuno né abbia mai valutato l'opportunità di adottarlo (Fig. 21)

Fig. 21 – Modalità di gestione del rischio (in %)



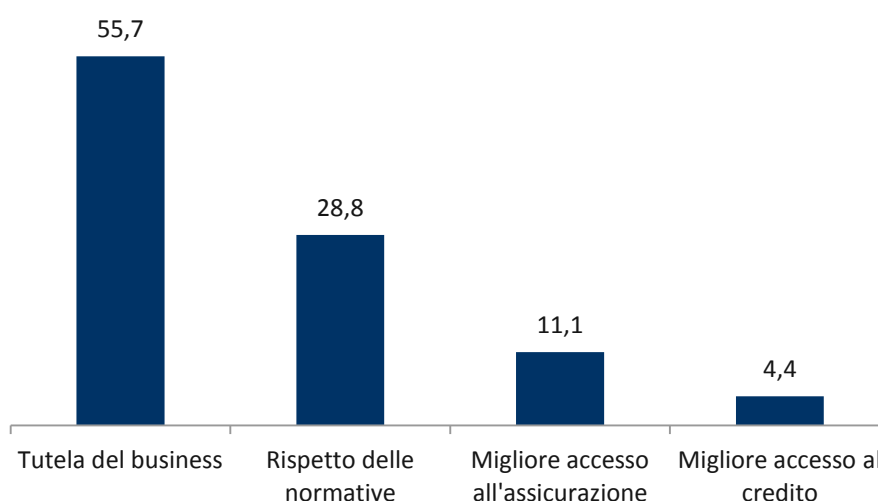
La redditività operativa media (*roi*) cade progressivamente dall'11,7% delle imprese che ricorrono al metodo integrato, al 9,6% di quante hanno un approccio integrato o segmentato fino all'8,5% di quante non dispongono di alcun metodo, indifferentemente dal fatto che ne stiano o meno prendendo in considerazione l'adozione (Fig. 22). 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 al controllo del rischio.

Fig. 22 – Modalità di gestione del rischio e redditività operativa (roi)



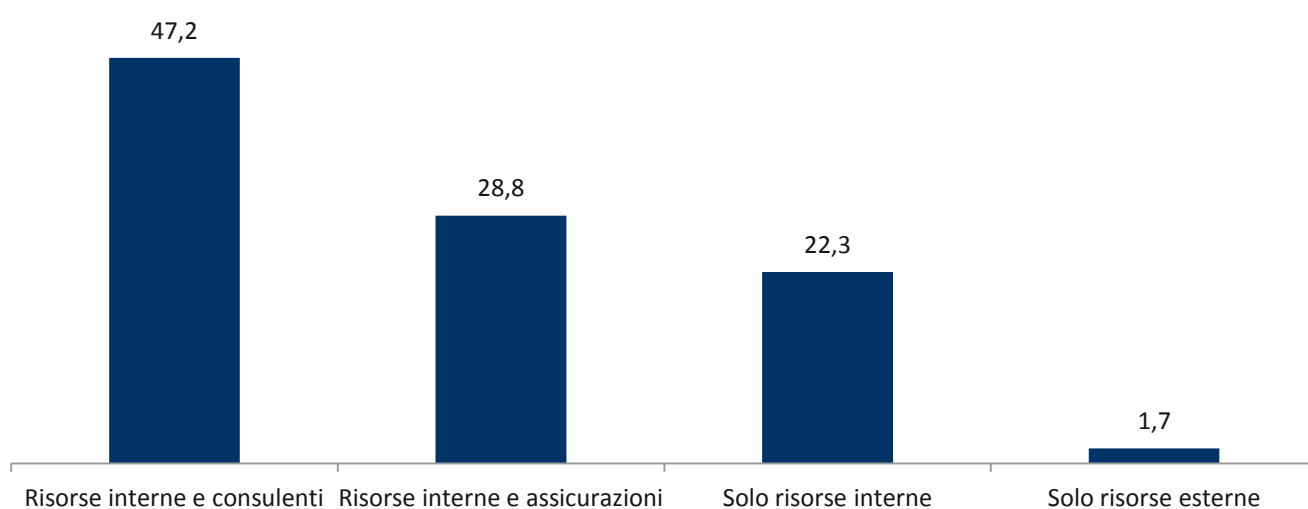
La spinta all'adozione di un metodo di gestione del rischio, deriva in quota maggioritaria dall'esigenza di salvaguardare la continuità del *business* (55,7%), ma la motivazione non appare così pervasiva. La percezione che un adeguato controllo dei rischi sia innanzitutto funzionale a un più adeguato svolgimento dell'attività di impresa dovrebbe essere, auspicabilmente, assai più pervasiva (Fig. 23). Infatti, una percentuale non trascurabile dei rispondenti (28,8%) 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 costringitiva e passiva che volontaria e proattiva. Una percentuale residua (15,5%) vi intravede una funzione ancora più strumentale, ovvero quella di migliorare i rapporti con il mondo assicurativo (11,1%) e bancario (4,4%). Si tratta certamente di finalità che trovano attuazione successivamente alla costituzione di un sistema di *risk management*, ma appare certamente riduttivo identificarli nella motivazione principale.

Fig. 23 – Moventi dell'adozione del sistema di controllo dei rischi (in %)



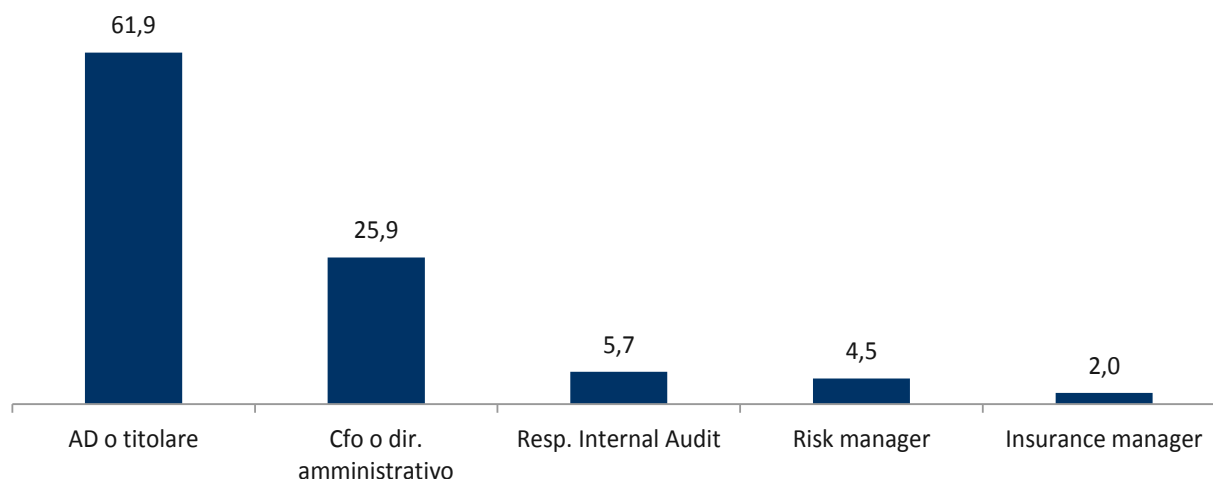
La realizzazione del sistema di gestione del rischio è affrontato esclusivamente con risorse interne all'azienda nel 22,3% dei casi, ma tre volte su quattro (76%) si ricorre all'affiancamento da parte di un partner esterno, più sovente di matrice consulenziale (47,2%). Meno frequente è la presenza assicurativa (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. 24).

Fig. 24 – Soggetti che realizzano il sistema di gestione dei rischi (in %)



La supervisione del sistema di gestione ricade sugli apicali (amministratore delegato, direttore generale o titolare) nel 61,9% dei casi, sulla direzione finanziaria o amministrativa nel 25,9%, mentre appare marginale il ruolo del *risk manager* (4,5%) (Fig. 25).

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



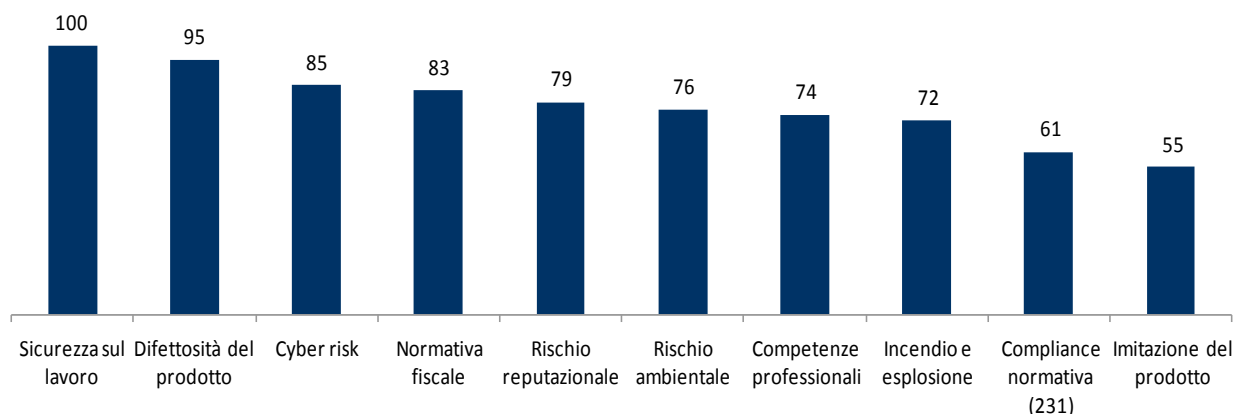
Che i vertici aziendali siano pienamente edotti circa i profili di rischio che incombono sulla società appare un elemento positivo, esclusivamente però ove tali funzioni svolgano il ruolo di compendio delle problematiche complessive e assolvano agli impegni deliberativi e di decisione a esse spettanti. 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 31,6% dei responsabili coincida con figure che hanno per lo più professionalità finanziarie o amministrative (Cfo o direttore amministrativo) o addirittura legale-organizzativo (responsabile *audit*). Certo è che appare assai marginale il contributo di figure professionali dedicate (6,5% tra *risk* e *insurance manager*).

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

Si rileva, come già nella precedente edizione del Rapporto, una certa polarizzazione nella rilevanza attribuita a rischi. Quelli rivenienti dal mancato rispetto di obblighi normativi cui sono legate sanzioni anche penali o rischi pecuniari e risarcitori diretti sono nelle prime posizioni, in particolare la sicurezza sul posto di lavoro, che riceve il punteggio massimo, e la responsabilità civile per

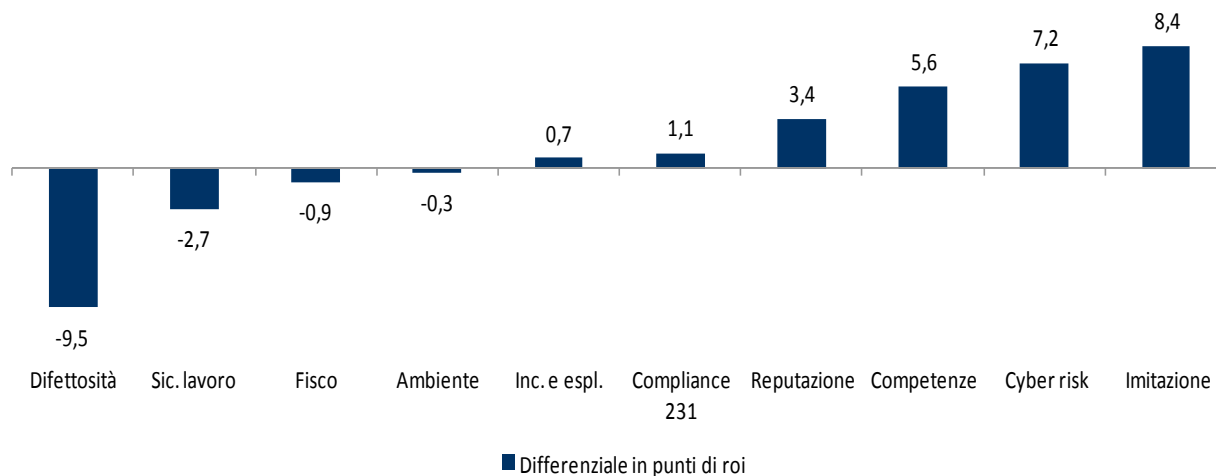
difettosità del prodotto con il secondo maggiore punteggio normalizzato (Fig. 26). Il rischio informatico, qui sinteticamente etichettato come *cyber risk*, si trova in terza posizione: esso ricomprende una varietà di fattispecie che si estendono dal *crash informatico*, all'*hackeraggio*, fino alla tutela dell'integrità informatica dei dati e dei processi aziendali. Il rispetto della normativa fiscale porta a tre la presenza dei rischi di emanazione legale nelle prime cinque posizioni, mentre è da segnalare con positività il posizionamento in quinta posizione del rischio reputazionale. Nella precedente edizione di questo rapporto, nel quale pure si utilizzava una metrica differente non comparabile con quella attuale, questo profilo appariva relativamente arretrato. E' ben possibile che alcuni casi recentemente assurti alla cronaca, proprio nei mesi di somministrazione del questionario (e.g.: il caso "Nutella" legato all'olio di palma e quello che ha coinvolto la Volkswagen), abbiano indotto una risposta emotiva ovvero – auspicabilmente – una maggiore presa di coscienza dei gravi danni reputazionali prima ed economici poi che può infliggere uno 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 – nella corretta percezione che di esse ha il consumatore. Seguono quindi, in ordine d'importanza decrescente, ma accomunati da punteggi assai simili, il rischio ambientale (inquinamento, sversamenti, contaminazioni, ecc.), quello professionale, legato al reperimento prima e alla ritenzione poi di adeguate figure professionali, quello di incendio o esplosione (e relativo fermo o rallentamento produttivo). Il rischio ambientale non appare tanto per la sua connotazione "ecologista" quanto per le sue ripercussioni sulla continuità dei processi (blocco degli impianti) rispetto ai quali riceve punteggio non dissimile. Infine, ulteriormente staccati, si posizionano i rischi di mancata aderenza ai modelli organizzativi ex 231 e di imitazione del prodotto. In quest'ultimo caso, vale quanto già ampiamente richiamato. 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 (l'"ossessione" per la qualità di cui alle domande precedenti). 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 massicce e a minore valore aggiunto che devono competere sul terreno della minimizzazione del costo di produzione e del prezzo di vendita, come emergerà più avanti.

Fig. 26 – 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 elementi d'interesse (Fig. 27). Nello specifico, si è proceduto al computo delle differenze del *roi* medio proprio del gruppo d'impresе che dichiara di dedicare la massima attenzione ai diversi profili di rischio e quello delle imprese che invece hanno dichiarato il livello minimo di allerta. 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, correttezza fiscale, 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 imposta legata all'esercizio di impresa. La gestione del fermo produttivo è ugualmente una condizione basilica per l'esercizio dell'attività imprenditoriale il cui contenuto di rischio è gestibile grazie alla sua assicurabilità (quasi il 90% delle imprese vi fa ricorso). 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 vi dedicano attenzione e risorse. E' il caso degli aspetti reputazionali, delle competenze professionali, della sicurezza informatica evoluta (protezione dall'*hackeraggio*) fino al presidio della qualità del prodotto e quindi della sua non replicabilità. 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.

Fig. 27 – Differenziale di roi tra elevata e bassa attenzione al rischio



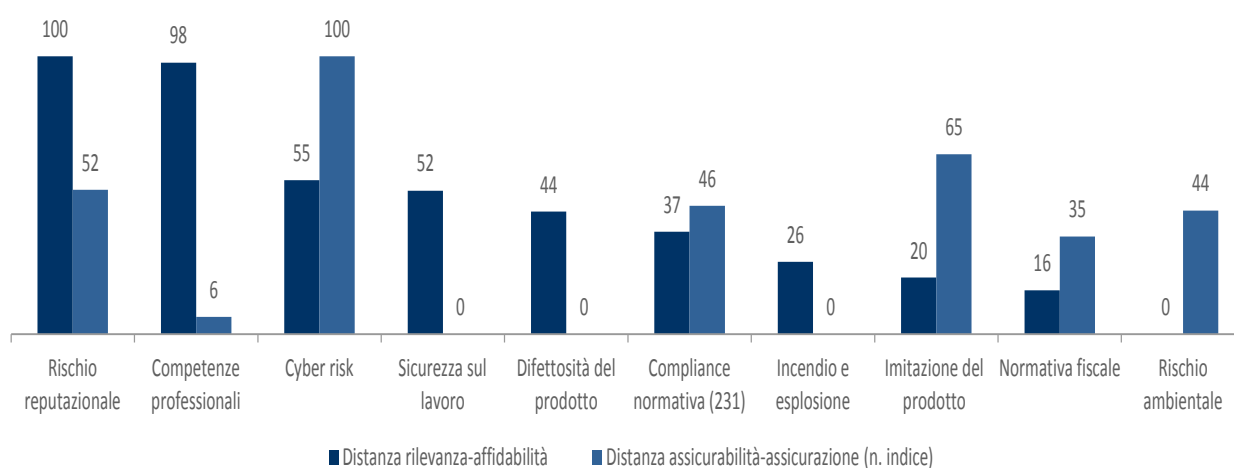
VI.3 - DISTANZA TRA RILEVANZA DEL RISCHIO ED EFFICACIA DEL PRESIDIO E SUA ASSICURABILITA'

Un aspetto rilevante con riferimento all'offerta di servizi di copertura riguarda il ricorso da parte delle imprese allo strumento della copertura assicurativa relativamente ai singoli profili di rischio. I rischi più "tradizionali" presentano un tasso di ricorso alla copertura assicurativa assai elevato: incendio ed esplosione (88%), sicurezza sul lavoro (81%) e difettosità del prodotto (79%). In questi casi la percezione di assicurabilità del rischio è di fatto coincidente con quella del suo utilizzo, trattandosi di prodotti noti e ormai consolidati. Cala l'utilizzo dell'assicurazione con riferimento al rischio ambientale (57%), evidentemente per scelta deliberata, poiché una quota più elevata di intervistati lo ritiene comunque assicurabile (73%). Alcuni rischi che dipendono dall'applicazione di obblighi legali (compliance organizzativa e fiscalità) riportano percentuali di utilizzo dell'assicurazione relativamente modeste (32% e 17%).

	Assicurazione (in %)	Assicurabilità (%)
Incendio ed esplosione	88	85
Sicurezza sul lavoro	81	79
Difettosità del prodotto	79	79
Rischio ambientale	57	73
Compliance normativa (231)	32	49
Cyber risk	23	58
Competenze professionali	23	25
Imitazione del prodotto	23	45
Rischio reputazionale	18	36
Normativa fiscale	17	29

La Fig. 28 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 due fattispecie per le quali è percepita la maggiore difficoltà di corretto presidio siano il rischio reputazionale e quello collegato alla ritenzione delle competenze professionali. 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, entrambi i profili presentano un modesto livello di assicurazioni (18% rischio reputazionale, 23%).

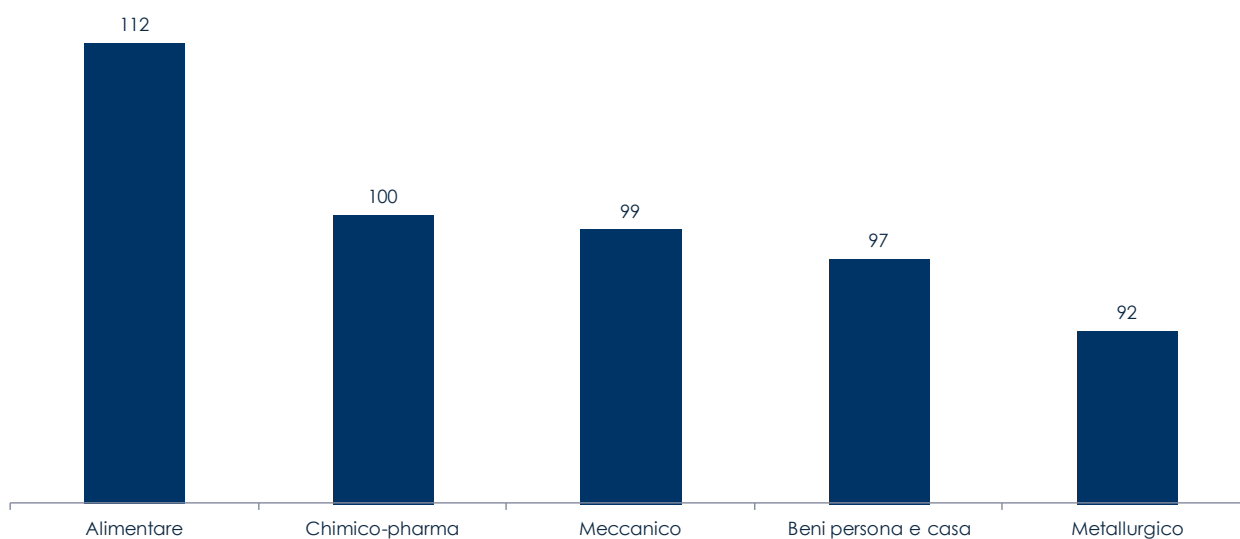
Fig. 28 – Scarti rilevanza-affidabilità e assicurabilità-assicurazione



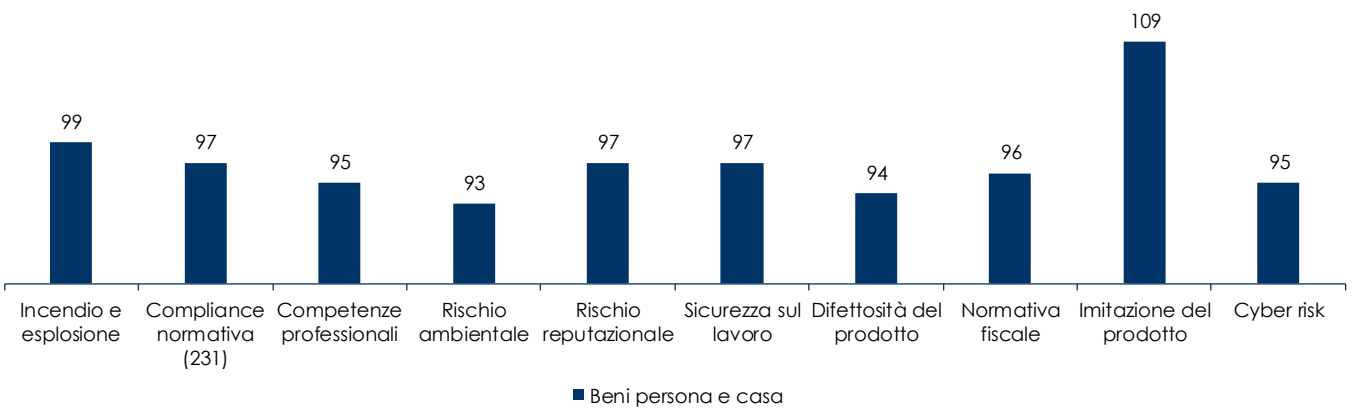
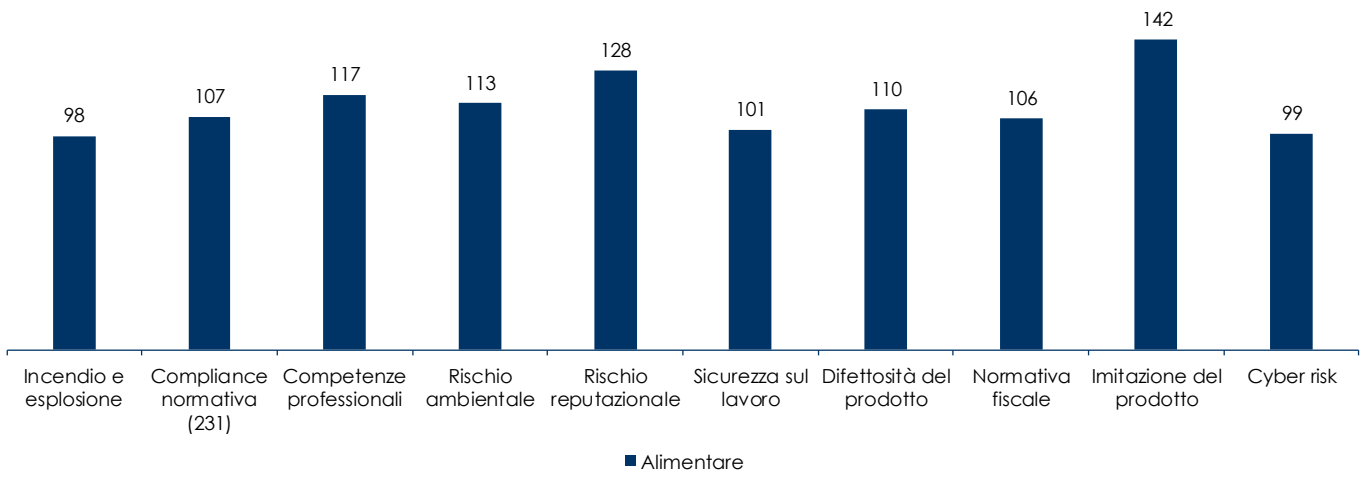
VI.4 - PERCEZIONE E GESTIONE DEI RISCHI E SETTORE MERCEOLOGICO

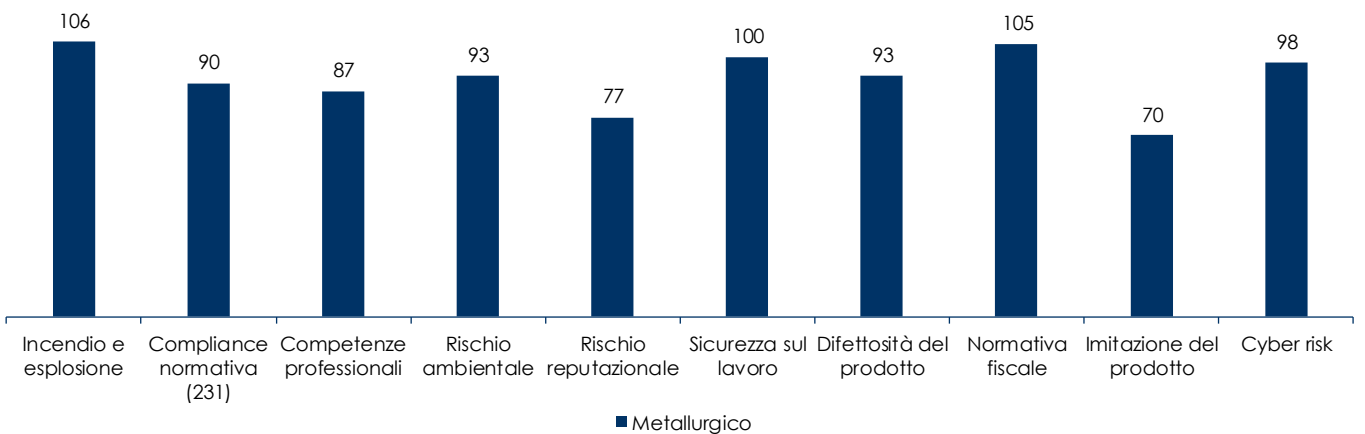
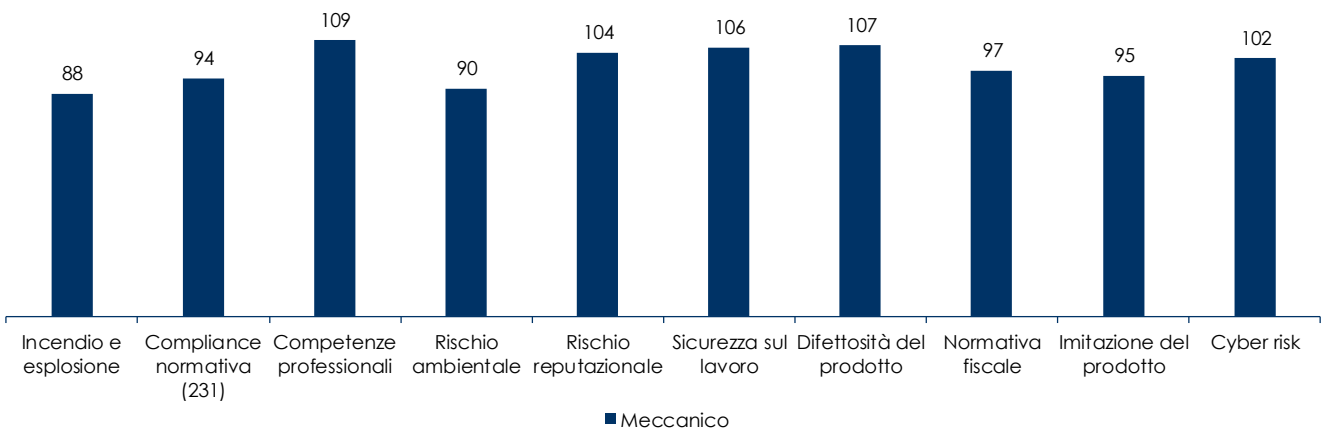
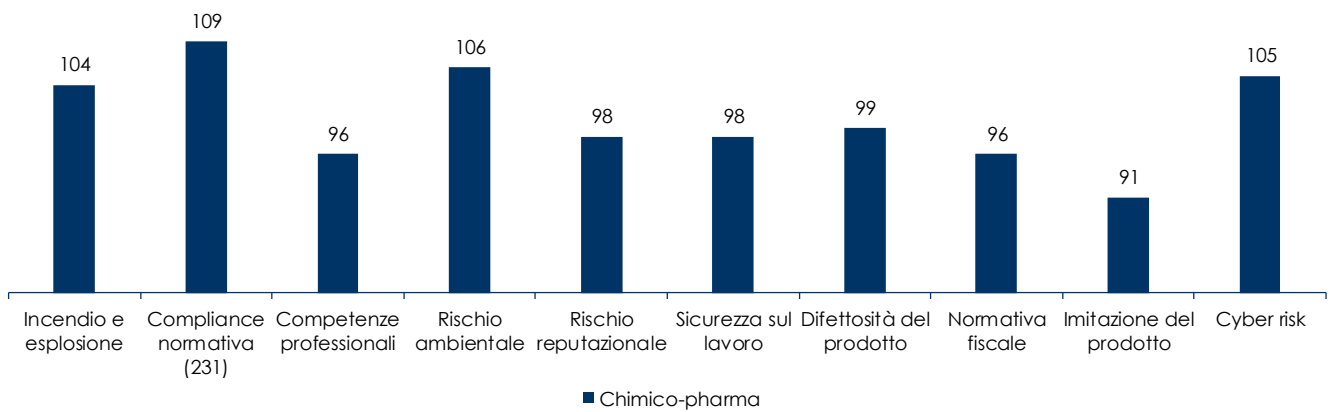
Alcuni elementi suggestivi emergono raggruppando le risposte delle società in base al settore merceologico di appartenenza. La Fig. 29 ordina i settori sulla base di un punteggio ricavato come media delle valutazioni ricevute da ognuno dei profili di rischio, normalizzata con la media dei settori diversi da quello considerato. L'alimentare riceve di gran lunga il migliore posizionamento (punteggio pari a 112), seguito dal chimico-farmaceutico (100), dalla meccanica (99). 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) (97) e, soprattutto, il metallurgico (92). Si tratta di un *ranking* che, nella sostanza, replica quanto già emerso nel precedente rapporto e conferma la rilevanza settoriale anche nelle tematiche di *risk management*.

Fig. 29 – Profilo complessivo dei principali settori (punteggi normalizzati con la media dei settori diversi da quello considerato)



Figg. 30-34 - Profilo dettagliato per profilo di rischio dei principali settori (punteggi normalizzati con la media dei settori diversi da quello considerato)





Le Figure dalla 30 alla 34 entrano nel dettaglio delle singole categorie merceologiche. Limitandosi al commento dei fattori di rischio maggiormente attenzionati (score >100), emerge quanto segue:

- a. *alimentare*: i maggiori presidi sono dedicati alla tutela del prodotto contro la contraffazione e alla gestione del rischio reputazionale, coerentemente con un settore che fa dell'autorevolezza del marchio e della sua sicurezza igienico-nutrizionale i propri vantaggi competitivi. Non sorprende quindi che il terzo maggiore punteggio sia appannaggio delle tematiche relative al reperimento e alla ritenzione delle competenze professionali che sono strumentali alla realizzazione di un prodotto a elevato contenuto qualitativo e confacente ai disciplinari che regolano le produzioni più pregiate;
- b. *beni per la persona e la casa*: si ritrova l'imitazione del prodotto come fattore di maggiore criticità, trattandosi ancora di beni in cui i contenuti distintivi e di esclusività propri del *made in Italy* rappresentano le leve competitive determinanti. Quanto ai restanti rischi, il settore si contraddistingue per modesti livelli di presidio, almeno relativamente agli altri settori;
- c. *chimico-farmaceutico*: i temi organizzativi, procedurali e afferenti la sicurezza produttiva 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 e di quelli che originano da eventi catastrofici. Anche il rischio informatico assume una certa valenza, considerato che la tutela della *privacy* (dati diagnostici e sperimentali) e della riservatezza delle informazioni (brevetti e processi) consente di proteggere il valore potenziale dei lunghi e onerosi cicli di ricerca;
- 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. La non difettosità del prodotto e le competenze professionali che la garantiscono stanno quindi all'apice dell'attenzione, assieme al governo del rischio reputazionale che ne è naturale complemento. 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 automatizzata, chiama in causa il rischio informatico;
- e. *metallurgico*: i rischi di incendio o esplosione e quelli della sicurezza del lavoro sono centrali, data l'obiettivo rischiosità delle lavorazioni.

VI.5 - I COSTI AZIENDALI PER LA GESTIONE DEI RISCHI E LA FORMAZIONE

Relativamente ai soli profili di rischio per i quali esiste la possibilità di ricorrere alla copertura assicurativa, la ripartizione percentuale è quella riportata in Fig. 35. Oltre la metà del totale è assorbita dall'assicurazione per la continuità aziendale e produttiva a fronte di eventi catastrofici (30,9%) e da quella relativa alla responsabilità civile del prodotto (21%). L'inquinamento ambientale ha una quota assai limitata (5,1%). Come corretto che sia, l'83,8% 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. Il 59,3% delle imprese prevede di tenere in un prossimo futuro corsi di formazione o aggiornamento in tema di gestione del rischio. I temi su cui essi si concentrano sono per lo più inerenti la formazione base del *risk manager* (40,7%) e poi la gestione delle crisi (22,8%).

Fig. 35 – Ripartizione % dei costi assicurativi

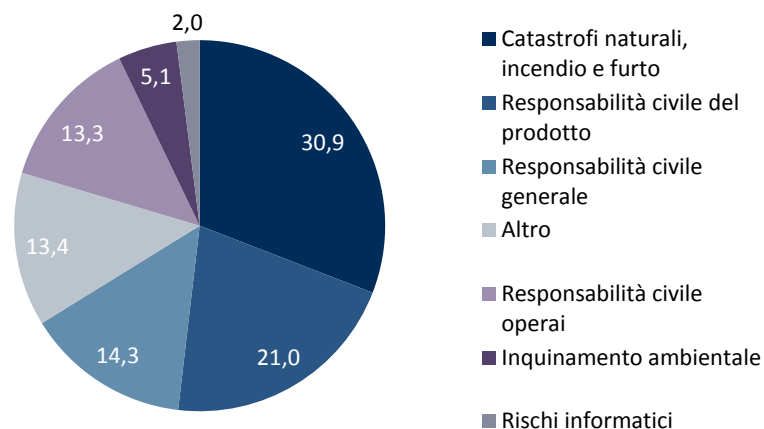
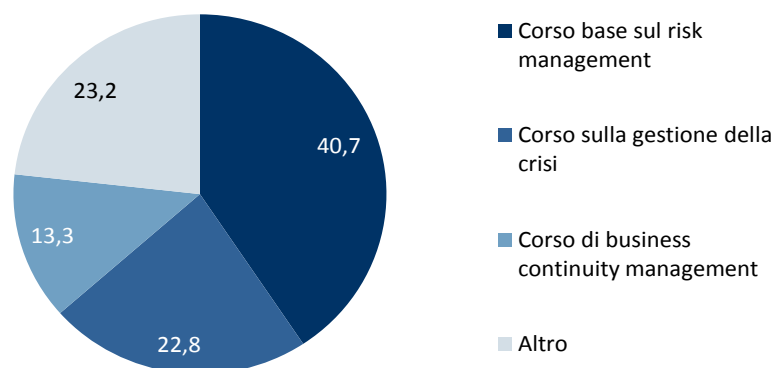


Fig. 36 – Argomenti oggetto dei corsi di formazione e aggiornamento (in %)



SEZIONE VII – SINTESI DEI RISULTATI

I principali risultati emersi da questa indagine campionaria sulle medie imprese manifatturiere italiane, limitatamente alle tematiche di gestione del rischio, possono essere così sintetizzati:

- nella gestione del rischio prevale un approccio segmentato in cui i singoli profili sono governati in una logica *stand-alone* (45,9% dei casi), mentre la gestione organica e integrata appare limitata a un fascia limitata (17,2%). Il 36,9% delle imprese dichiara di non disporre di una funzione aziendale preposta alla gestione del rischio, anche se 19,7% di esse afferma di avere avviato il processo per la sua istituzione. Resta preoccupante che il 17,2% degli intervistati si dichiarino estraneo al tema del rischio;
- 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 (11,7% vs 9,6%). I loro risultati sono comunque migliori di quelli delle società che non dispongono di alcun sistema di gestione del rischio (8,5%);
- 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 47,2% delle richieste. Tali cifre lasciano intendere un insufficiente servizio consulenziale assicurativo in una materia che dovrebbe essere di quasi esclusiva pertinenza del *business* assicurativo;
- 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 (61,9%) è la sua riconduzione al soggetto che ha la responsabilità apicale della gestione, 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 (25,9%) o al responsabile dell'*audit* (5,7%): 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 (6,5%)
- 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, responsabilità civile da difettosità del prodotto e fiscalità; buona parte dell'attenzione delle imprese pare quindi attratta dai profili "obbligatori" e da atteggiamenti di adeguamento passivo, meno da quelli discrezionali maggiormente in grado di produrre un impatto positivo sul *business* e sulla redditività;

- 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;
- se ne conclude che non solo la gestione organica dei rischi è correlata a migliore redditività, ma che le società che intravedono nella gestione del rischio un elemento facilitatore al migliore svolgimento del *business* conseguono una maggiore marginalità;
- 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 del prodotto, il rischio reputazionale che deriva da una sua non accurata realizzazione e quello della ritenzione delle professionalità funzionali al mantenimento di elevati *standard*; nel chimico-farmaceutico il rispetto dei protocolli organizzativi, che sono a presidio anche della tutela dei dati sensibili e riservati inerenti le lavorazioni, assumono maggiore rilevanza, unitamente al rischio informatico e a quello di contaminazione ambientale; il tipo di lavorazione della meccanica fa nuovamente tornare in primo piano la qualità del prodotto, la sua non difettosità e la ritenzione di competenze professionali adeguate; nei beni per la persona e la casa, maggiormente soggetti alla concorrenza dei paesi a basso costo degli *input*, è l'imitazione del prodotto a costituire il fattore che richiede maggiore presidio; infine, nella metallurgia, la pericolosità delle lavorazioni conferisce centralità al contenimento dei rischi da incendio;
- tornando infine al *business* assicurativo, i dati mostrano che le forme di copertura obbligatoria o tradizionale sono ampiamente utilizzate e vi è

presso le imprese un'ovvia consapevolezza di poter reperire sul mercato prodotti adatti e *standard*; man mano che si passa a rischi meno tipici o più difficilmente perimetrabili, si apre una forbice tra il modesto ricorso all'assicurazione e il desiderio di potervi fare ricorso; vi è in altre parole evidenza di un fenomeno che può essere sintomatico sia di una domanda non adeguatamente soddisfatta, con spazio quindi per il confezionamento di prodotti maggiormente "creativi" da parte delle assicurazioni, oppure di un'offerta formulata in maniera non convincente, che lascia comunque insoddisfatta la domanda potenziale delle imprese.