

## Le imprese e i rischi “remoti”: il paradosso del risk management

*Alberto Quagli - Professore ordinario di Economia aziendale presso l'Università di Genova*

A seguito delle crisi economiche provocate dal Covid e dalla guerra Russia-Ucraina, stiamo assistendo ad uno sforzo crescente dello Stato anche per il corporate welfare, il benessere delle imprese. E l'approccio al risk management? I rischi remoti sfuggono al sistema di risk management per la bassa probabilità che li qualifica come remoti, associata al fatto che le logiche richiedono che il rischio, anzitutto, sia identificato specificamente, perché ovviamente le misure di fronteggiamento dovranno essere specifiche. Questa evoluzione è irreversibile: nessuno parla di ritornare al fondo rischio generale d'impresa. Si deve, però, anche pensare che quanto meno le imprese accantonano risorse reinvestendole nella gestione, tanto meno saranno in grado di badare a se stesse. Si deve, pertanto, iniziare a riflettere ad un approccio alternativo, volto a incentivare il risparmio d'impresa, l'accantonamento, tramite ulteriori e mirati incentivi fiscali. Una soluzione c'è!

Con il Covid e la guerra **Russia-Ucraina** stiamo assistendo a due tragedie che stanno avendo forti **impatti sull'economia**. Anche se i **danni** sono visibili a livello dell'**intero sistema economico nazionale**, alcuni settori sono stati molto colpiti, altri meno, altri ancora hanno addirittura conseguito notevoli incrementi di profitti (si pensi al settore medicale-farmaceutico per il Covid o al settore energetico per la guerra in Ucraina).

Una conseguenza di ciò è stato il forte **supporto** che lo Stato italiano ha dato alle **imprese**: ristori, garanzie pubbliche per i finanziamenti, e tanti altri provvedimenti assistenziali, alcuni anche di natura prettamente contabile sui quali abbiamo già scritto il 19 marzo 2022.

**Leggi anche [Deroghe contabili emergenziali: le imprese hanno scelto secondo convenienza](#)**

L'**aiuto pubblico** è molto significativo e in qualche modo consolida l'idea che lo Stato debba essere “l'assuntore di ultima istanza” di rischi “sistemici” come catastrofi naturali e crisi politiche mondiali. In sostanza stiamo assistendo a uno sforzo crescente da parte dello Stato non solo per il **social welfare**, ossia il benessere di famiglie e cittadini, ma anche per il **corporate welfare**, il benessere delle imprese. Si è consolidata ormai l'idea da parte delle imprese che sia naturale e scontato che lo **Stato accorra in aiuto** quando si verificano non solo dei drammi su scala mondiale, ma anche impennate più o meno improvvise dei prezzi di acquisto dei fattori produttivi (come i vari bonus carburanti alle imprese del settore trasporto nel corso degli ultimi 10 anni, personalmente ne ricordo almeno 3). Si potrebbe osservare che ridurre i prezzi di acquisto alle imprese significa poi contribuire alla riduzione dei prezzi di vendita, a beneficio dei cittadini consumatori finali, ma non mi sembra che i prezzi di vendita siano monitorati con la stessa attenzione.

Di questo spunto non ci interessa esaminare in questa sede i **profili di equità** e di **politica economica dello Stato**, che pure meriterebbero molta attenzione, ma ci interessa svolgere qualche considerazione sul profilo del **rischio d'impresa**.

In questi ultimi venti anni si è progressivamente affermato l'approccio al **risk management per le imprese**. In molte imprese esiste addirittura una funzione apposita con un **risk manager officer**, sono redatte policies aziendali di gestione dei rischi. La stessa redazione del bilancio relativamente a molte voci deve basarsi su una attenta valutazione dei rischi connessi. La revisione legale e le attività di internal auditing pure condividono lo stesso approccio. L'approccio si fonda sulla stima di probabilità di verifica dell'evento temuto e della potenziale perdita ad esso associata. Il **prodotto** di questi due fattori misura l'**expected value del rischio**. In particolare, la probabilità definisce alcune **classi di rischi: probabili, possibili,**

**remoti**. I rischi remoti sono quelli con le probabilità inferiori e, come tali, tendono ad essere non fronteggiati. Per cui eventi tragici come la pandemia o la distruzione dell'Ucraina da parte della Russia e conseguenti provvedimenti, anche ammesso che fossero stati identificati come rischi "ambientali", cosa che dubitiamo sia avvenuta in qualche impresa, sarebbero stati considerati come rischi remoti, che non richiedevano un loro fronteggiamento. Quando si **verificano** questi **rischi remoti**, le imprese si accorgono spesso in modo drammatico che **non** si hanno **alternative disponibili** per **approvvigionamenti** o **altre attività danneggiate**. D'altronde, il rischio di verifica di tali eventi era da considerarsi remoto e non dipendente dall'impresa, un **risk manager** che l'avesse trascurato non sarebbe stato certo da biasimare.

Questo **approccio** del **risk management**, così come correntemente applicato nelle imprese, sta mostrando purtroppo tutti i suoi **limiti**. La nostra civiltà nell'arco degli ultimi 40 anni ha registrato un impressionante sviluppo tecnologico, economico e demografico. In particolare, l'affermazione dei marchi globali, la digitalizzazione frenetica, lo sviluppo dei sistemi di trasporto e la delocalizzazione produttiva dai Paesi occidentali al resto del mondo, Cina in primis, a partire dagli anni '80, hanno reso il mondo sempre più globalizzato, contribuendo al movimento di crescenti flussi di persone, merci e dati e rendono quasi istantanea la trasmissione di qualunque rischio da un capo all'altro del globo. Un incidente in una via di comunicazione fisica o digitale importante implica, quasi immediatamente, un danno per il sistema economico di un intero Paese, se non del sistema economico mondiale. I recenti episodi del crollo del Ponte Morandi a Genova o della nave che ha ostruito il canale di Suez per una manovra sbagliata sono al riguardo emblematici.

Questa consapevolezza deve portarci a ritenere che questi "cigni neri", come li definisce Taleb, si manifestano ormai con crescente frequenza, complice anche la **crescente sofisticazione** dei **processi produttivi** delle **economie attuali**. Questi **fenomeni** a forte **impatto negativo** sono diversi nella specie, spaziando da eventi naturali e da crisi sanitarie a eventi bellici e a disastri dolosi o colposi, ma sempre appartengono al genere "cigno nero". Non serve essere un indovino per tale riflessione.

Questi cigni neri **sfuggono** al **sistema di risk management** per la bassa probabilità che li qualifica come remoti, associata al fatto che le logiche di quei sistemi richiedono che il rischio, anzitutto, sia identificato specificamente, perché ovviamente le misure di fronteggiamento dovranno essere specifiche. Non è prevista una categoria generale "cigni neri", quanto piuttosto sarà previsto un rischio "alluvioni", un rischio "incendi", ecc., ciascuno da mitigare con apposite azioni. Il problema è che se singolarmente ciascun rischio di tal fatta ha probabilità basse, quando son messi tutti assieme la probabilità sale rapidamente e, trattandosi poi di fenomeni che tendono a propagarsi in mille ramificazioni, il loro effetto tenderà ad essere più simile al prodotto dei vari fattori che non alla semplice somma.

Questa **ambizione di gestire i rischi** trova radici nella **cultura occidentale** del primato dell'*homo faber* sulla realtà che lo circonda, una cultura intrisa di positivismo, che certamente ha permesso una **gestione più prudente e lungimirante** delle **imprese**, ma che non potrà mai prevedere tutto. Si tende a prevedere, dice Taleb, ciò di cui più si parla, ma come dice la voce di **Danny DeVito** nel monologo finale del film **The Big Kahuna**, "I veri problemi della vita saranno sicuramente cose che non ti erano mai passate per la mente, di quelle che ti pigliano di sorpresa alle quattro di un pigro martedì pomeriggio".

Non son certo riflessioni profonde queste righe, sono delle ovvietà, ma meno ovvie sono le riflessioni e i **ripensamenti** che dobbiamo trarre **per la gestione delle imprese**. Abbiamo combattuto per decenni contro la cultura del "rischio generale di impresa", abbiamo deciso che non figurassero più gli "accantonamenti per rischi generici" nel conto economico. Il rischio che viene ormai accettato dalle nostre regole quale costo di esercizio è solo quello probabile, misurabile, che deriva da eventi passati, non certo quello indefinito, a bassa probabilità, incerto negli esiti. Ciò **ha la sua logica**, certo, altrimenti diventa tutto troppo soggettivo e le **valutazioni di bilancio** si prestano ampiamente a comportamenti opportunistici di esagerazioni volte a comprimere il reddito oltre misura. Secondo la logica del "reddito prodotto" dei **rischi generali** se ne dovrebbe **tener conto, accantonando utili** in sede di destinazione del risultato economico dell'esercizio. Il concetto di "reddito distribuibile" tipico dell'Economia aziendale italiana degli anni 1930-1950 che concepiva questi accantonamenti generici a conto economico come "cuscinetti" cui attingere negli anni di magra ha perso definitivamente quello scontro, quando i grandi attori dell'economia non sono state più le imprese a controllo

familiare, ma le **grandi corporate quotate sui mercati finanziari** affamati di dividendi e che, quindi, non gradiscono questi accantonamenti generici.

Questa evoluzione è irreversibile, nessuno parla di ritornare al **fondo rischio generale d'impresa**. Però si deve anche pensare che quanto meno le imprese accantonano risorse reinvestendole nella gestione, tanto meno saranno in grado di badare a se stesse quando il "cigno nero arriva starnazzando nel loro laghetto," ed allora toccherà sempre di più allo Stato, a "mamma cigno" Stato per meglio dire, provvedere a ristori, provvidenze, agevolazioni, ecc., in un crescendo di **corporate welfare**, o forse, per meglio dire, di **corporate healthcare**, perché le "povere" aziende non si sono tutelate a sufficienza contro le burrasche che prorompono da questo pazzo macro-ambiente.

In questo scenario forse i Governi qualche riflessione di fondo sulle loro politiche economiche dovrebbero farla, almeno per domandarsi se sia più efficiente un **approccio "fatalista"**, ossia lasciare il quadro regolatorio esistente e provvedere alla sopravvivenza delle aziende quando accade lo shock economico indotto da questi fenomeni imprevedibili di grande impatto, oppure iniziare a riflettere ad un **approccio alternativo**, volto a **incentivare il risparmio d'impresa, l'accantonamento**, tramite ulteriori e mirati **incentivi fiscali** (minore tassazione del reddito di impresa se trattenuto in azienda).

Certo è che il **rischio nei numeri di azienda** si riflette ancora male. Se si acquistano materie a 100 euro da un fornitore estero operante in uno Stato con regime non democratico e guerrafondaio, il costo di quelle materie, gestionalmente, non dovrebbe essere 100, ma  $100 + X$ , dove la X incorpora l'incremento per il rischio sotteso di interruzione delle forniture se quello Stato ne invade un altro e scatena su di sé sanzioni commerciali. Oggi le catene di fornitura mondiali vedono la Cina come officina del mondo. Ma qualcuno ha mai pensato seriamente cosa succederebbe se la Cina decidesse di invadere Taiwan, che è un'ipotesi per niente peregrina, purtroppo, e alla quale almeno un 10% di probabilità gliela dobbiamo dare? A livello economico le conseguenze di tale invasione sarebbero una catastrofe che la crisi del 2008, la crisi Covid e la guerra Russia - Ucraina messe assieme probabilmente non uguaglierebbero. Qualcuno ha mai pensato di incorporare il "rischio Cina" nei prezzi di acquisto di componenti e materie provenienti da quel Paese nei sistemi di controllo di gestione? Penso proprio di no e speriamo davvero che nessuno in futuro abbia rimorsi per questo.

Insomma, come diceva il **sociologo Ulrich Beck**, viviamo in una **società del rischio**, ma non ne siamo molto consapevoli, o meglio, pretendiamo che gli **attuali sistemi di risk management** ci diano l'apparente illusione di ridurre questi rischi a un'entità **controllabile**. Purtroppo, non è così, e sempre meno lo sarà in futuro, per quegli sviluppi della società umana citati all'inizio. Per cui sarà meglio iniziare a pensarci a questi problemi, anche nella **gestione d'impresa** e non solo nelle stanze nascoste dei servizi segreti. Altrimenti queste paginette, scritte tra il serio e il faceto, non saranno più una mera provocazione, ma sembreranno con il senno di poi un fosco presagio.