

**SCRITTI IN ONORE  
DI UMBERTO BERTINI**

**Volume II**

**FrancoAngeli** 





Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# **Scritti in onore di Umberto Bertini**

## **Volume II**

**(D – M)**

**a cura di  
Luca Anselmi  
Silvio Bianchi Martini  
Cecilia Chirieleison  
Giancarlo Di Stefano  
Michele Galeotti  
Stefano Garzella  
Luciano Marchi  
Lucia Talarico**

**FrancoAngeli** 

I presenti volumi sono stati realizzati con il contributo dei Master del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Pisa.

Isbn: 9788835167389

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835167389

# INDICE

<b>Presentazione</b>	pag.	15
<b>Gli assetti organizzativi dell'impresa nell'economia aziendale</b> , di <i>Stefano Adamo</i>	»	19
<b>L'informativa sui rischi. Profili introduttivi</b> , di <i>Marco Allegrini</i>	»	25
<b>Ricordo di Umberto Bertini</b> , di <i>Antonio Amaduzzi</i>	»	35
<b>Valutazione del rischio strategico</b> , di <i>Marisa Amoroso, Paola Orlandini</i>	»	37
<b>Sulla governance delle università</b> , di <i>Paolo Andrei</i>	»	45
<b>Umberto Bertini e i prodromi della "aziendalizzazione" dei Comuni</b> , di <i>Luca Anselmi, Stefano Pozzoli</i>	»	59
<b>Gli effetti delle partizioni disciplinari sullo sviluppo dell'economia aziendale. Note sul pensiero di Umberto Bertini</b> , di <i>Valerio Antonelli</i>	»	73
<b>Lo sviluppo della scienza economica in Italia dal punto di vista della storia istituzionale dell'economia politica</b> , di <i>Massimo Augello, Marco Guidi</i>	»	85
<b>La sostenibilità economico-finanziaria degli atenei nel modello AVA3</b> , di <i>Stefano Azzali</i>	»	99
<b>L'azienda fabbriciera e la riforma del terzo settore</b> , di <i>Luca Bagnoli</i>	»	109
<b>Rischio di modello manageriale e cambiamento organizzativo nel settore bancario</b> , di <i>Maurizio Baravelli</i>	»	123
<b>Gli adeguati assetti societari nell'economia aziendale</b> , di <i>Paolo Bastia</i>	»	135
<b>Empatia fiscale: esplorando con Umberto l'umanità nel diritto tributario</b> , di <i>Brunella Bellè</i>	»	151

<b>La doppia materialità quale strumento per limitare le strategie reputazionali basate sul reporting: brevi riflessioni,</b> di <i>Francesca Bernini</i>	pag. 161
<b>Un dibattito sui rischi aziendali in un mercato in continua evoluzione,</b> di <i>Claudio Bianchi</i>	» 173
<b>Dalla teoria dell'azienda sistema aperto allo stakeholder engagement: un'applicazione operativa dei fondamenti dell'economia aziendale,</b> di <i>Maria Teresa Bianchi</i>	» 179
<b>Una mappa per orientare l'analisi strategica dell'azienda,</b> di <i>Silvio Bianchi Martini</i>	» 191
<b>Imprese green e brown, virtuose e non virtuose, nella transizione ecologica,</b> di <i>Giuliana Birindelli</i>	» 205
<b>Best practice: insidia per imprenditori, amministratori e revisori,</b> di <i>Aldo Bompani</i>	» 213
<b>Centralità del sistema umano in "Scritti di politica aziendale",</b> di <i>Mariacristina Bonti, Enrico Cori</i>	» 221
<b>Strategie per la comunità nel segno della complessità e dell'incertezza,</b> di <i>Elio Borgonovi</i>	» 233
<b>Razionalità sostantiva e procedurale: le decisioni manageriali in un contesto evolutivo,</b> di <i>Sergio Branciani</i>	» 241
<b>Mercati globali, network management e responsabilità d'impresa,</b> di <i>Silvio M. Brondoni</i>	» 251
<b>Dalla variabilità delle stime contabili all'evidence-based decision-making: il caso della sanità pubblica,</b> di <i>Cristiana Buscarini, Paolo Candio, Paolo Collini</i>	» 259
<b>Management accounting e tecnologia: un sistema in transizione o per la transizione?,</b> di <i>Adele Caldarelli</i>	» 271
<b>Politiche di remunerazione degli amministratori e sostenibilità,</b> di <i>Lucia Calvosa</i>	» 283
<b>Governare l'incertezza,</b> di <i>Bettina Campedelli</i>	» 297
<b>Le Fondazioni dell'economia aziendale,</b> di <i>Arnaldo Canziani</i>	» 303
<b>Le conseguenze della legislazione straordinaria sui bilanci delle imprese italiane,</b> di <i>Gianfranco Capodaglio, Vanina Stoilova Dangarska</i>	» 321
<b>La trasformazione digitale del business assicurativo: opportunità e rischi emergenti,</b> di <i>Antonella Cappiello</i>	» 331
<b>La "new view" della teoria ricardiana dello sviluppo economico,</b> di <i>Carlo Casarosa</i>	» 341
<b>Tratti di imprenditorialità e managerialità nelle start-up innovative,</b> di <i>Nicola Castellano</i>	» 357

<b>L'applicazione del metodo storico nelle ricerche aziendali. Il caso della Confraternita della Misericordia di Siena (1835-1837), di Giuseppe Catturi</b>	pag. 367
<b>Il sistema d'azienda e la sua natura evolutiva: una lacuna negli studi?, di Iacopo Cavallini</b>	» 377
<b>Note sulla governance di cybersecurity nelle banche, di Elena Cenderelli, Elena Bruno</b>	» 387
<b>Alcune riflessioni sugli impatti delle politiche sui prezzi di trasferimento sui sistemi di pianificazione e controllo e sulla disclosure nei gruppi aziendali, di Fabrizio Cerbioni</b>	» 395
<b>Azienda, ambiente e responsabilità sociale: il contributo di Bertini, di Cecilia Chirieleison</b>	» 409
<b>Controllo di gestione e sostenibilità: quali sfide e quali opportunità?, di Maria Serena Chiucchi</b>	» 421
<b>La preparazione universitaria di tipo contabile per il management strategico, di Biagio Ciao</b>	» 433
<b>Riflessioni sul ruolo dello strategic management accounting per le strategie di servitizzazione, di Lino Cinquini, Andrea Tenucci</b>	» 443
<b>Ricercando un confronto con il pensiero scientifico di Umberto Bertini, di Vittorio Coda</b>	» 453
<b>Pensare e agire la strategia. Logica e retorica, di Gianluca Colombo</b>	» 461
<b>Valore economico in imprese complesse e in contesti complessi, di Eugenio Comuzzi</b>	» 475
<b>La corporate governance e lo sviluppo dell'impresa, di Augusta Consorti</b>	» 485
<b>Il contributo di Umberto Bertini allo sviluppo della storia della ragioneria: il volume su Carlo Ghidiglia, di Stefano Coronella</b>	» 499
<b>I fattori ESG nel sistema dei rischi aziendali, di Katia Corsi</b>	» 509
<b>Gli effetti della disclosure ESG sul costo del capitale nelle PMI familiari e non familiari, di Alessandro Cortesi, Salvatore Sciascia</b>	» 517
<b>Fenomeni ambientali e sistema d'azienda, di Antonio Corvino</b>	» 527
<b>La natura ibrida dell'impresa sociale, di Antonietta Cosen-tino</b>	» 537
<b>L'azienda e la cura della sua crisi. Il contributo dell'azienda-lista, di Antonio Costa</b>	» 551



<b>Sistemi di programmazione e controllo e modelli di governance orientati al valore pubblico</b> , di <i>Enrico Deidda Gagliardo</i>	pag. 585
<b>Approccio sistemico e governo del rischio di insolvenza. Il contributo degli aziendalisti alla definizione di un modello interpretativo</b> , di <i>Antonio Del Pozzo</i>	» 599
<b>Conoscenza e governo del rischio nella gestione dell'impresa</b> , di <i>Vittorio Dell'Atti, Grazia Dicuonzo</i>	» 609
<b>Valorizzazione del patrimonio culturale e valutazione d'impatto nella prospettiva dialogica e multidimensionale</b> , di <i>Paola Demartini</i>	» 621
<b>Una lettura della pianificazione strategica a partire dalla prospettiva di Umberto Bertini</b> , di <i>Donatella Depperu</i>	» 631
<b>La gestione della conoscenza in sanità: gli sviluppi contemporanei</b> , di <i>Luca Dezi</i>	» 641
<b>Pisa-Torino: quando eravamo giovani</b> , di <i>Flavio Dezzani</i>	» 651
<b>Note sulla determinazione dei netti patrimoniali nella stima del danno ex art. 2486 c.c.</b> , di <i>Alfonso Di Carlo</i>	» 665
<b>L'evoluzione del Bilancio: dagli ITA/GAAP agli IAS/IFRS</b> , di <i>Fabrizio Di Lazzaro</i>	» 675
<b>Per un'analisi dell'attività di governo: paradigmi, metafore e paradossi</b> , di <i>Giancarlo Di Stefano</i>	» 685
<b>Il rischio in azienda fra tradizione e attualità: la prospettiva ESG</b> , di <i>Federica Doni</i>	» 699
<b>La politica dei rischi nell'area del governo aziendale</b> , di <i>Giuseppe D'Onza</i>	» 709
<b>Il "sistema aziendale delle idee" e l'impresa <i>purpose oriented</i></b> , di <i>Pier Maria Ferrando</i>	» 719
<b>La teoria della corporate governance nelle imprese di navigazione marittima: una lettura critica e prospettica in Italia</b> , di <i>Gennaro Ferrara</i>	» 729
<b>L'istituzionalizzazione degli studi storici nelle discipline di area aziendale</b> , di <i>Rosella Ferraris Franceschi, Federica Balluchi, Giuseppina Iacoviello</i>	» 745
<b>La cultura del rischio nell'economia bancaria</b> , di <i>Paola Ferretti</i>	» 763
<b>Economicità, sistematicità e idee nel pensiero di Umberto Bertini</b> , di <i>Salvatore Ferri</i>	» 771
<b>Varietà degli assetti proprietari e di governo e differenziazione dei percorsi strategici delle imprese</b> , di <i>Luca Ferrucci</i>	» 783

<b>Le strategie aziendali: quando il maestro “cambia” il paesaggio</b> , di <i>Raffaele Fiorentino</i>	pag. 791
<b>Corporate governance e gestione dei rischi: scenari evolutivi</b> , di <i>Giovanni Fiori</i>	» 799
<b>Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale</b> , di <i>Raffaele Fiume</i>	» 807
<b>La corporate governance: dai potenziali conflitti agli obiettivi di sostenibilità</b> , di <i>Giovanni Frattini</i>	» 815
<b>Variazioni reddituali e variazioni monetarie d’impresa. Aspetti economico-aziendali</b> , di <i>Giuseppe Galassi</i>	» 823
<b>Dal sistema d’azienda al governo strategico</b> , di <i>Michele Galeotti</i>	» 835
<b>Umberto: maestro di sistematicità, creatività strategica e ottimismo produttivo</b> , di <i>Stefano Garzella</i>	» 847
<b>Leadership e processi di cambiamento strategico. Il turnaround del gruppo Fiat sotto la guida di Sergio Marchionne</b> , di <i>Carminè Garzia</i>	» 857
<b>Il fabbisogno di imprenditorialità interna nelle aziende complesse</b> , di <i>Antonello Garzoni</i>	» 875
<b>Sviluppo nuovi prodotti e gestione dei costi: il ruolo dell’economista aziendale</b> , di <i>Riccardo Giannetti</i>	» 887
<b>Prospettive di ricerca sul governo strategico delle amministrazioni pubbliche territoriali</b> , di <i>Lucia Giovanelli</i>	» 903
<b>Valutare la sostenibilità finanziaria dei piani economico-finanziari: problemi di calcolo del DSCR</b> , di <i>Francesco Giunta, Federico Verrucchi</i>	» 917
<b>Studio dei rischi e governo del cambiamento. Riflessioni ispirate al pensiero di Bertini</b> , di <i>Katia Giusepponi</i>	» 927
<b>Ricordo di un maestro di studio e di vita</b> , di <i>Gaetano Golinelli</i>	» 935
<b>I modelli organizzativi della prevenzione dei rischi non di mercato nelle imprese</b> , di <i>Luigi Enrico Golzio</i>	» 937
<b>Trasferimenti versus contributi. Riflessioni fra teoria e pratica della contabilità generale nelle Amministrazioni pubbliche</b> , di <i>Fabio Giulio Grandis, Mariano D’Amore</i>	» 949
<b>La continuità aziendale nel bilancio d’esercizio: la prospettiva del sistema d’azienda</b> , di <i>Giulio Greco</i>	» 963
<b>Un sistema di rating per la misurazione e la valutazione del capitale intellettuale in azienda</b> , di <i>Luciano Hinna</i>	» 971
<b>Servizi non di revisione e rischi per l’indipendenza del revisore</b> , di <i>Giuseppe Ianniello</i>	» 981

<b>Il bilancio delle <i>private firms</i> europee: serve un framework di riferimento?</b> , di <i>Alberto Incollingo, Andrea Lionzo</i>	pag. 991
<b>L'azienda che voleva Umberto</b> , di <i>Giorgio Invernizzi</i>	» 1001
<b>L'impatto della politica dei rischi sul valore delle aziende: il caso del modello organizzativo, di gestione e controllo ai sensi del d.lgs. 231/2001</b> , di <i>Marco Lacchini, Raffaele Trequatrini</i>	» 1007
<b>Invecchiamento e innovazione nell'economia aziendale: una lettura del senso strategico</b> , di <i>Nicola Lattanzi, Mauro Zavani</i>	» 1021
<b>La funzione sociale dell'impresa: dalle strategie sociali ai nuovi modelli di business</b> , di <i>Arianna Lazzini, Simone Lazzini</i>	» 1031
<b>Avviamento e beni immateriali nelle aziende familiari</b> , di <i>Giovanni Liberatore</i>	» 1047
<b>Bilanci ordinari di imprese societarie e normazioni civilistiche. Profili di ragioneria <i>de iure condito</i> e <i>de iure condendo</i></b> , di <i>Claudio Lipari</i>	» 1057
<b>La value relevance del dato contabile tra evidenze empiriche, percezioni manageriali e politiche comunicative. Analisi di una asimmetria informativa</b> , di <i>Salvatore Madonna</i>	» 1073
<b>L'attestazione del revisore sulla rendicontazione di sostenibilità: prime riflessioni</b> , di <i>Roberto Maglio</i>	» 1085
<b>L'applicazione del "computer" ai processi di decisione e di autoregolazione</b> , di <i>Daniela Mancini</i>	» 1095
<b>Il ruolo dell'informazione nelle operazioni di M&amp;A: un focus sul paradigma ESG</b> , di <i>Francesca Manes Rossi</i>	» 1105
<b>Informazioni e decisioni aziendali. Le potenzialità offerte dalle applicazioni di intelligenza artificiale</b> , di <i>Stefano Marasca</i>	» 1115
<b>Creatività e pianificazione aziendale</b> , di <i>Luciano Marchi</i>	» 1125
<b>Il reporting e la digital construction: elementi di riflessione sulle piattaforme del food</b> , di <i>Alessandro Marelli</i>	» 1139
<b>Il principio di materialità (rilevanza) nei processi di rendicontazione aziendale</b> , di <i>Liberio Mario Mari, Francesca Picciaia</i>	» 1151
<b>Una stagione di fede assoluta: brevi riflessioni sul management pubblico tra mito e realtà</b> , di <i>Ludovico Marino</i>	» 1161
<b>Rischio e dimensione aziendale</b> , di <i>Alessandro Mechelli</i>	» 1169

<b>La sicurezza sul lavoro negli incentivi degli amministratori: prime evidenze empiriche e riflessioni</b> , di <i>Andrea Melis, Luigi Rombi</i>	pag. 1181
<b>Le organizzazioni permanenti quali sistemi autopoietici, teleonomici e intelligenti</b> , di <i>Piero Mella</i>	» 1193
<b>Le strategie e le politiche di internazionalizzazione adottate dalle imprese familiari nell'era del "new normal"</b> , di <i>Michèle Milone, Marco Taliento</i>	» 1205
<b>Scopo e sostenibilità dell'impresa: quali implicazioni per la governance?</b> , di <i>Mario Minoja</i>	» 1219
<b>L'economia aziendale e la sfida della sostenibilità</b> , di <i>Chiara Mio</i>	» 1229
<b>Tecnologie "esponenziali" (ir)responsabili e organizzazioni</b> , di <i>Luigi Moschera</i>	» 1245
<b>La performance delle amministrazioni pubbliche: una prima messa a punto concettuale</b> , di <i>Riccardo Mussari</i>	» 1255
<b>Realtà e prospettive dell'intelligenza artificiale nei processi decisionali d'azienda</b> , di <i>Tiziano Onesti, Mauro Romano, Anna Lucia Muserra</i>	» 1289
<b>Turismo, transizione digitale, sostenibilità negli scenari della complessità economico-aziendale</b> , di <i>Giovanni Padroni</i>	» 1303
<b>Il sistema d'azienda. Schema di analisi. Applicazione della teoria generale dei sistemi e preludio alla teoria degli stakeholder</b> , di <i>Antonella Paolini</i>	» 1315
<b>Il contributo della filosofia agli studi economico-aziendali</b> , di <i>Giuseppe Paolone</i>	» 1327
<b>Il gender diversity management come strategia sostenibile</b> , di <i>Paola Paoloni</i>	» 1337
<b>Il sistema d'azienda</b> , di <i>Mauro Paoloni, Massimiliano Celli, Niccolò Paoloni</i>	» 1351
<b>ESG nell'ambito del sistema azienda: le sfide per la sostenibilità aziendale</b> , di <i>Guido Paolucci</i>	» 1363
<b>L'azienda quale complessa realtà sistemica nelle moderne esigenze di accountability</b> , di <i>Renato Passaro, Antonio Thomas</i>	» 1375
<b>Il futuro della blockchain nei sistemi finanziari</b> , di <i>Alberto Pastore</i>	» 1387
<b>Economia e umanità</b> , di <i>Aldo Pavan, Isabella Fadda, Patrizia D. Modica, Paola Paglietti, Elisabetta Reginato</i>	» 1397
<b>"Res publica" e "res global"</b> , di <i>Fabrizio Pezzani</i>	» 1415

<b>Big data e intelligenza artificiale nel sistema d'azienda</b> , di <i>Mariarita Pierotti</i>	pag. 1421
<b>Dal principio di derivazione al principio di accordamento: nuovo paradigma per la tassazione del reddito d'impresa</b> , di <i>Eugenio Pinto</i>	» 1427
<b>Le analisi finanziarie e il loro utilizzo</b> , di <i>Pietro Pisoni, Alain Devalle</i>	» 1437
<b>Dai cinquecontisti a Francesco Marchi</b> , di <i>Francesco Poddighes</i>	» 1447
<b>Per Umberto Bertini</b> , di <i>Lucio Potito</i>	» 1451
<b>Meccanismi di controllo direzionale nelle imprese del settore delle costruzioni. I lineamenti dell'EVMS</b> , di <i>Angelo Provasoli</i>	» 1455
<b>L'azienda nel tempo</b> , di <i>Alberto Quagli</i>	» 1467
<b>Le scelte dei fondi comuni di investimento sostenibile (SRI) alla luce della EU Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR): alcune criticità in atto</b> , di <i>Maria Cristina Quirici</i>	» 1481
<b>Considerazioni su alcuni indicatori della solvibilità a breve delle imprese</b> , di <i>Francesco Ranalli, Antonio Chirico</i>	» 1491
<b>Il sistema azienda e l'economia sociale tra riforme e prospettive internazionali</b> , di <i>Michele A. Rea, Laura Berardi</i>	» 1503
<b>Dall'azienda quale sistema aperto all'azienda sostenibile: sintesi dei principali tratti evolutivi</b> , di <i>Gianluca Risaliti, Roberto Verona</i>	» 1515
<b>La strategia dell'Unione Europea per la rendicontazione di sostenibilità</b> , di <i>Claudia Rossi</i>	» 1527
<b>Origine ed evoluzione dell'approccio ESG</b> , di <i>Franco Rubino</i>	» 1539
<b>Processi di genesi e sviluppo imprenditoriale guidati da modelli di business orientati alla sostenibilità</b> , di <i>Marcantonio Ruisi</i>	» 1547
<b>Sostenibilità, ESG e valore per gli stakeholder: un'ottica sistemica</b> , di <i>Gianfranco Rusconi, Silvana Signori</i>	» 1563
<b>La concorrenza nella teoria economica</b> , di <i>Neri Salvadori, Rodolfo Signorino</i>	» 1575
<b>Governance, intelligenza artificiale e risk management</b> , di <i>Daniela M. Salvioni</i>	» 1591
<b>Riflessioni su costo opportunità del capitale e premi per il rischio</b> , di <i>Sandro Sandri, Massimiliano Barbi</i>	» 1601
<b>La periodizzazione delle opere di Umberto Bertini</b> , di <i>Massimo Sargiacomo</i>	» 1613

<b>Il ruolo del capitalista strategico nel rilancio dell'impresa dopo l'emersione della crisi</b> , di <i>Fabio Serini</i>	pag. 1625
<b>L'intelligenza artificiale nell'innovazione aziendale</b> , di <i>Stefania Servalli, Antonio Gitto, Gaia Bassani</i>	» 1633
<b>L'orientamento strategico allo sviluppo integrale delle aziende</b> , di <i>Carlo Sorci</i>	» 1641
<b>La reputazione come fattore mitigatore del sistema dei rischi. Brevi riflessioni</b> , di <i>Lucia Talarico</i>	» 1649
<b>L'evoluzione del modello di bilancio nei principi contabili internazionali</b> , di <i>Claudio Teodori</i>	» 1659
<b>Finalità e risultati delle aziende: economicità e sostenibilità tra mercato e regole</b> , di <i>Riccardo Tiscini</i>	» 1669
<b>Il settore vitivinicolo siciliano: i principali indicatori economico-finanziari con specifico riferimento alle aziende "grandi"</b> , di <i>Sebastiano Torcivia</i>	» 1679
<b>Con Umberto: un maestro, una profonda amicizia</b> , di <i>Franco Tutino</i>	» 1689
<b>Relazioni aziendali e mercati finanziari: la spinta innovativa di Umberto Bertini allo sviluppo della letteratura</b> , di <i>Marco Tutino</i>	» 1697
<b>La nuova economia della conoscenza: una sfida per l'Italia</b> , di <i>Riccardo Varaldo</i>	» 1713
<b>La sostenibilità: qualche riflessione sull'origine del concetto in economia aziendale</b> , di <i>Francesco Vermiglio</i>	» 1731
<b>Il sistema delle idee nella governance dell'università</b> , di <i>Federico Visconti</i>	» 1741
<b>All'antitesi del successo: la corruzione nel sistema degli enti e delle aziende pubbliche</b> , di <i>Vincenzo Zarone</i>	» 1749
<b>Il contributo del consiglio di amministrazione alla strategia aziendale</b> , di <i>Alessandro Zattoni</i>	» 1757
<b>Il margine operativo lordo quale indicatore di performance dell'impresa</b> , di <i>Ermanno Zigiotti</i>	» 1771
<b>Considerazioni e questioni sulla definizione di "impresa familiare" e "family business"</b> , di <i>Walter Zocchi</i>	» 1783
<b>Autrici e autori</b>	» 1795



# CONOSCENZA E GOVERNO DEL RISCHIO NELLA GESTIONE DELL'IMPRESA

di *Vittorio Dell'Atti, Grazia Dicuonzo*\*

## 1. Il sistema aziendale e il rischio di impresa

La letteratura economico-aziendale considera il rischio una condizione di esistenza dell'impresa, senza la quale “*l'attività aziendale non è neppure concepibile*”<sup>1</sup>. Il rischio, che, come affermava Umberto Bertini, è “*ignoto nella sua entità e non può essere esattamente determinato*”<sup>2</sup>, è presente in tutte le fasi del ciclo di vita dell'impresa e cessa di esistere soltanto quando termina l'attività aziendale<sup>3</sup>. Con riferimento a tale aspetto, Giannessi e, successivamente Bertini, individuano i rischi che caratterizzano i fondamentali momenti della vita dell'impresa.

Più precisamente, nella *fase pre-aziendale*, i rischi sono connessi alla scelta di investimento in una specifica attività aziendale rispetto a differenti alternative. Nella *fase istituzionale*, gli Autori definiscono i rischi di forma, di struttura, di proporzionalità e di funzionalità. Essi derivano da decisioni richieste per rendere operativa l'azienda (scelta della forma giuridica e della posizione geografica, definizione della struttura patrimoniale e del modello organizzativo del lavoro). Nella *fase dinamico-probabilistica*, i rischi sono collegati allo svolgimento delle operazioni economico-amministrative e possono avere origine dallo sfasamento temporale tra la scelta della combinazione dei fattori produttivi e la loro effettiva utilizzazione, obsolescenza tecnica ed economica dei fattori produttivi, variabili economiche, sociali, giuridiche e politiche, dinamiche finanziarie e patrimoniali alterate. Infine, nella *fase terminale*, i rischi derivano da decisioni errate che il soggetto aziendale adotta nello stadio finale di vita dell'impresa e che possono riguardare le

\* Il lavoro è stato scritto in collaborazione con la dott.ssa Graziana Galeone che si ringrazia per il prezioso contributo fornito.

<sup>1</sup> Gino Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1956, p. 226.

<sup>2</sup> Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Colombo Corsi, Pisa, 1965, p. 14.

<sup>3</sup> Giuseppe D'Onza, *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano, 2008, p. 95.



decisioni di riconversione, di dissoluzione del sistema o della sua prosecuzione senza che si intervenga con adeguati ed opportuni miglioramenti<sup>4</sup>. In tale ottica, il rischio è strettamente legato al futuro divenire della gestione aziendale, che si svolge in condizioni di incertezza e può presentare riflessi economici sfavorevoli<sup>5</sup>.

Il fine ultimo del soggetto aziendale, caratterizzato dal conseguimento del reddito, è esso stesso “*aleatorio, data la naturale incertezza delle previsioni su cui il soggetto ha fondato i suoi programmi e piani produttivi*”<sup>6</sup>. L’incapacità del soggetto aziendale di prevedere l’avverarsi di un determinato evento gestionale porta alla formulazione di ipotesi a supporto delle quali sono impiegate tutte le informazioni a disposizione del decisore in un dato momento. Tali ipotesi possono basarsi sia su elementi che appartengono alla “zona dell’esperienza”, che su elementi non ancora giunti a maturazione e riconducibili alla “zona della non esperienza” e, quindi, ignoti e non quantificabili, per i quali il soggetto aziendale non ha conoscenza della loro sussistenza o della loro manifestazione<sup>7</sup>. La “non conoscenza” di alcuni fenomeni aziendali, come afferma Bertini, è ascrivibile alle limitate capacità intellettive e conoscitive degli operatori economici e al carattere dinamico delle operazioni che si svolgono in un ambiente mutevole<sup>8</sup> con cui l’azienda instaura relazioni di interscambio continuo per trarre le proprie condizioni di sopravvivenza e di crescita<sup>9</sup>. Lo stesso Bertini considera come “*si possa senz’altro riconoscere il contributo positivo delle aziende allo sviluppo della società, se non altro in termini di soddisfacimento indiretto dei bisogni umani. Tale funzione socialmente utile è riconducibile allo stesso ruolo svolto dall’azienda sul mercato, e pertanto deve essere rapportato alla posizione che essa occupa nel contesto generale per cui il fenomeno della crescita economica rappresenta un’evoluzione del sistema del quale l’azienda è parte, non soltanto sul piano economico ma anche sotto il profilo sociale*”<sup>10</sup>.

<sup>4</sup> Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria, vol. I, Le aziende agricole*, Colombo Cursi, Pisa, 1960, p. 279; Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, op. cit., p. 97 e ss.

<sup>5</sup> La dottrina economico-aziendale definisce “*il rischio come l’eventualità di un andamento sfavorevole nel verificarsi di accadimenti futuri*”. Sul punto si veda Flavio Dezzani, *Rischi e politiche d’impresa*, Giuffrè, Milano, 1971, p. 17 e ss.

<sup>6</sup> Paolo Emilio Cassandro, *Sulla crisi dell’impresa e sulla possibilità di risolverla*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 4, 1981, pp. 161-170.

<sup>7</sup> Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria, vol. I, Le aziende agricole*, cit., p. 272.

<sup>8</sup> Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, cit., p. 9.

<sup>9</sup> Giovanni Ferrero, *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 125.

<sup>10</sup> Umberto Bertini, *Il sistema d’azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 2<sup>a</sup> ed., 1990, p. 23.

Il concetto di azienda e il concetto di rischio presentano alcune caratteristiche comuni, una delle quali riguarda la loro natura sistematica<sup>11</sup>. Quanto al primo elemento, Bertini definiva l'azienda come un sistema aperto che “*tende a riprodursi e a rigenerarsi secondo un processo continuo che ammette non soltanto mutamenti strutturali interni, con possibile sostituzione di elementi, ma risulta, altresì, perennemente influenzata dalle condizioni ambientali. Si determina, in altre parole, un interscambio continuo tra l'azienda e il proprio ambiente senza che sia perciò possibile distinguere i mutamenti propri dei processi originari da quelli indotti*”<sup>12</sup>. Come avviene per gli elementi che compongono l'azienda, anche i rischi sono legati da reciproche interconnessioni e interdipendenze e, pertanto, non assumono rilevanza autonoma. La gestione dei rischi non può tradursi nel monitoraggio del singolo evento aleatorio, ma deve tener conto dei riflessi degli accadimenti di gestione sull'intero sistema aziendale e sugli altri rischi.

## 2. I diversi approcci al rischio nell'economia dell'impresa

Nell'accezione più diffusa, il rischio si configura come “*l'eventualità di un andamento sfavorevole delle future manifestazioni aziendali*”<sup>13</sup> ed è riconducibile all'ipotesi che l'impresa possa subire un danno economico. Rappresenta, pertanto, la possibilità che un evento, un'azione o una mancata azione possano influenzare negativamente la capacità dell'ente di realizzare le proprie strategie e di conseguire i propri obiettivi. Tuttavia, parte della dottrina ritiene che sia opportuno far rientrare nella definizione di rischio anche l'eventualità che si verificano eventi favorevoli sostenendo la tesi secondo la quale, il rischio è ascrivibile a scostamenti fra risultati previsionali e risultati consuntivi e la manifestazione degli eventi futuri può determinare sia una perdita che un guadagno<sup>14</sup>. A tal proposito, Segal ha individuato tre elementi fondamentali del rischio<sup>15</sup>:

- *incertezza* della manifestazione dell'evento;

<sup>11</sup> Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria, vol. I, Le aziende agricole*, op. cit., p. 276.

<sup>12</sup> Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, op. cit., p. 33.

<sup>13</sup> Salvatore Sassi, *Il sistema dei rischi di impresa*, Vallardi, Milano, 1940, p. 11.

<sup>14</sup> Ugo Caprara, *Liquidità bancaria e controllo dell'inflazione*, Rivista bancaria, n. 10-11, 1952, p. 506; Gerry Dickinson, *Concepts of probability and risk*, Handbook of Risk Management, Kluwer-Harrap Handbooks, 1974, p. 7; Arthur Williams, Richard Heins, *Risk Management & Insurance*, McGraw-Hill, 1976; Jim Bannister, Paul Bawcutt, *Manuale del Risk Management*, Golden Book, 1982.

<sup>15</sup> Sim Segal, *Corporate value of enterprise risk management*, Wiley, Hoboken (NJ), 2011, pp. 18-23.

- *volatilità al ribasso/rialzo*, ossia un singolo evento che rappresenta un rischio di ribasso per un'attività potrebbe essere un rischio di rialzo per un secondo segmento di attività;
- *deviazione dei risultati ottenuti rispetto a quelli attesi* e, in tal ottica, il rischio deve essere considerato sia in senso positivo (come guadagno) sia in senso negativo (come perdita).

Anche gli *standard* internazionali di *risk management* definiscono il rischio come l'incertezza legata al verificarsi di un evento che può avere conseguenze negative o positive sul raggiungimento degli obiettivi prefissati<sup>16</sup>. Tale concezione, seppur supportata anche negli studi di finanza aziendale, che interpretano il rischio come la dispersione dei risultati effettivi rispetto alle attese di rendimento<sup>17</sup>, trova il dissenso di alcuni studiosi secondo i quali il rischio è unilaterale e, pertanto, riconducibile solo ad eventi suscettibili di determinare esclusivamente un danno<sup>18</sup>. Al contempo, altri studiosi, pur considerando il rischio come uno scostamento negativo tra i risultati ipotizzati e gli andamenti reali, ritengono che anche la non variabilità possa essere l'espressione stessa del rischio in virtù della non corrispondenza tra la realtà e le aspettative iniziali<sup>19</sup>. Nella Tab. 1 sono riportate le principali definizioni di rischio.

### 3. Il processo di gestione del rischio

Nel 1965 Bertini affermava che *“l'azienda rischia in quanto esiste”*<sup>20</sup> sostenendo la tesi secondo cui il governo aziendale è strettamente correlato con la gestione del rischio. Tale tesi presuppone indagini conoscitive dei mutevoli scenari interni ed esterni all'azienda e dei fenomeni ed eventi ad essi connessi affinché si possa procedere a definire delle azioni di contenimento, nonché ad attuare idonei processi di gestione di eventi sfavorevoli e conte-

<sup>16</sup> Definizione adottata tra gli altri dagli standard ISO Guide 73:2009, ISO 31000, IRM (Institute of Risk Management), Institute of Internal Audit.

<sup>17</sup> Philip Shrivess, Philip Linsley, *Communicating risk management in Annual Report*, International Accountant, settembre 2003, p. 28.

<sup>18</sup> A tal proposito Bertini affermava che *“può il concetto di rischio essere accomunato ad una prospettiva di guadagno”? Logicamente, a noi, parrebbe di no. In fondo, un risultato più favorevole di quello ipotizzato, non solo non crea alcun problema per l'azienda, ma in un certo senso, è anche sempre sperato dai responsabili della gestione, i quali, in quanto consapevoli del proprio destino di uomini, confidano anche nella buona sorte”*. Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, op. cit., p. 17.

<sup>19</sup> Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria, vol. I, Le aziende agricole*, op. cit., p. 276.

<sup>20</sup> Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Colombo Corsi, Pisa, 1965, p. 3.

nere, in tal modo, il potenziale impatto che il loro susseguirsi può generare sull'economia dell'azienda<sup>21</sup>.

Tab. 1 – Le principali definizioni di “rischio”

Anno	Autore	Opera	Definizione
1929	Chessa	La teoria economica del rischio e dell'assicurazione, p. 5	Il rischio è “l'alea che si deve subire nell'iniziare e nel portare a termine qualunque azione economica”.
1939	Corsani	La gestione delle imprese mercantili ed industriali, p. 160	I rischi “devono ricondursi all'incerto verificarsi di eventi ignoti agli operatori nella loro sussistenza, allorché si accingono a predeterminare la misura di costi o ricavi relativi a particolari coordinazioni d'impresa”.
1940	Sassi	Il sistema dei rischi d'impresa, p. 10	Il rischio è “la espressione complessa dell'eventualità di un andamento sfavorevole delle future manifestazioni aziendali”.
1942	Fazzi	Il trasferimento dei rischi aziendali e la gestione delle imprese di assicurazione, p. 24	Il rischio è “l'eventualità che possano manifestarsi eventi tanto favorevoli, quanto sfavorevoli”.
1957	Cas-sandro	Le gestioni assicuratrici, p. 1	“Il concetto di rischio, inteso come incertezza del futuro, implica, a rigore, sia eventualità di perdite o di danni (aspetto negativo), sia eventualità di guadagni (aspetto positivo). Spesso, però, si tende a considerare come rischi solo le eventualità di perdite o di danni”.
1960	Gian-nessi	Le aziende di produzione originaria, vol. I, Le aziende agricole, p. 271	“Il rischio si forma per uno scostamento negativo tra le posizioni ipotizzate e gli andamenti reali; tra i risultati inseriti nei piani. (calcolo probabilistico) e quelli verificatisi effettivamente (calcolo reale)”.
1971	Dezzani	Rischi e politiche di impresa, p. 17	Il rischio è “l'eventualità di un andamento sfavorevole nel verificarsi di accadimenti futuri”.
1987	Bertini	Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale, p. 13	Il rischio è “l'alea che l'azienda è costretta a sopportare in seguito al possibile manifestarsi degli eventi che ricadono nella sua orbita”.

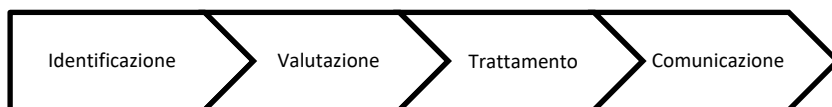
Fonte: Grazia Dicuonzo, *La disclosure sui rischi finanziari tra dottrina, normativa e prassi: Evidenze empiriche dal contesto italiano*, Giappichelli, Torino, 2018, p. 12.

La gestione del rischio non ha lo scopo di eliminare completamente i rischi aziendali di un'organizzazione, ma di ridurre al minimo i possibili impatti attraverso una attività di identificazione, misurazione e controllo posta in essere dal soggetto aziendale. Infatti, una delle responsabilità chiave di tale soggetto è quella di contribuire a supervisionare lo sviluppo e l'esecuzione delle strategie e degli obiettivi di business dell'organizzazione in relazione ai fenomeni che possono mettere a rischio il soddisfacimento delle attese dei propri stake-

<sup>21</sup> Ivi, p. 27 e ss.

holder<sup>22</sup>. Più precisamente, la focalizzazione del soggetto aziendale sull'efficace supervisione dei rischi assume un'importanza critica nel definire una cultura del rischio che muove, ovviamente, dalla conoscenza e che consente di diffondere a tutti i livelli aziendali l'importanza della prevenzione e del contenimento dei rischi per competere e sopravvivere in contesti economici complessi tenendo conto delle caratteristiche dell'organizzazione, in termini di dimensione, struttura e complessità<sup>23</sup>. In questo senso, la gestione del rischio deve essere vista come un approccio pratico inserito in un piano strategico che i manager attuano tenendo conto delle specificità dell'ambiente organizzativo interno ed esterno e rimanendo vigili nel monitoraggio<sup>24</sup>. Una adeguata politica di monitoraggio non può prescindere dall'analisi preliminare dei differenti fattori che determinano il sorgere di rischi aziendali. Sebbene in letteratura siano stati formulati diversi approcci per la gestione del rischio, la dottrina prevalente individua quattro fasi: a) identificazione dei rischi; b) valutazione dei rischi; c) trattamento del rischio; d) comunicazione esterna (*risk communication*) (Fig.1). Si deve a Selim e McNamee (1997)<sup>25</sup> l'introduzione della quarta fase, riproposta in Italia, tra gli altri, da Giuseppe D'Onza<sup>26</sup>.

Fig. 1 – Il processo di gestione del rischio



Fonte: elaborazione propria

### 3.1. Identificazione del rischio

L'identificazione dei rischi consiste nell'individuare gli elementi dell'ambiente organizzativo da cui trae origine il rischio e che possono de-

<sup>22</sup> Sergio Beretta, *Directors' Duties and Risk Governance*, Multiple Perspectives in Risk and Risk Management, Springer Nature Switzerland AG, 2019, pp. 3-37.

<sup>23</sup> Fabio Corno, *Lo sviluppo del sapere imprenditoriale nel governo dell'impresa*, Egea, Milano, 1989.

<sup>24</sup> Grant Purdy, *ISO31000:2009 – Setting a New Standard for Risk Management*, Risk Analysis, vol. 30 n. 6, pp. 881-886.

<sup>25</sup> Georges Selim, David McNamee, *Risk management: changing the internal auditing paradigm*, Altomonte Springs, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1997.

<sup>26</sup> Giuseppe D'Onza, *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano, 2008.

terminare risultati positivi o negativi compromettendo il raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati<sup>27</sup>. Il processo di “mappatura dei rischi” non può prescindere da una preliminare e adeguata conoscenza sia dei fenomeni che possono verificarsi nella combinazione produttiva, sia degli strumenti idonei alla comprensione dei flussi informativi. Successivamente, il governo dei rischi passa attraverso l’identificazione e la gestione dei fattori che possono compromettere il conseguimento di uno o più obiettivi (fattori di rischio). Secondo Bertini, ad esempio, i principali fattori di rischio sono riconducibili a fenomeni fisici e biologici, all’indole delle persone, all’azione dei gruppi sociali e dello Stato, al progresso scientifico e tecnico, nonché alla politica aziendale<sup>28</sup>. Mentre per Giannessi i fattori che possono determinare l’evento rischioso sono rappresentati dal difetto degli stati di ordine combinatorio, sistematico e di composizione, dall’evoluzione dell’ambiente, dal mancato rinnovamento degli impianti, dall’inefficace coordinazione dei flussi finanziari in entrata ed in uscita e da errori nella formulazione dei giudizi di convenienza<sup>29</sup>. È chiaro che l’identificazione dei rischi deve realizzarsi attraverso una accurata attività di analisi volta a recepire le informazioni necessarie circa i fattori di rischio, da un lato, e a comprendere il funzionamento e le eventuali relazioni causa-effetto, dall’altro. In questo modo si garantisce l’acquisizione:

di una maggiore consapevolezza della complessità ambientale e, quindi, della molteplicità dei fattori presenti tanto nell’ambiente quanto all’interno dell’impresa;

di una conoscenza condivisa all’interno della struttura aziendale e la comprensione della maggior parte dei fenomeni e delle relazioni esistenti tra essi.

### 3.2. *Valutazione del rischio*

Terminata la comprensione del fenomeno, occorre determinare il riflesso economico degli eventi negativi. L’esposizione al rischio deve essere calcolata considerando due parametri: la probabilità di accadimento del rischio e l’impatto dell’evento. La probabilità indica la possibilità che si verifichi un

<sup>27</sup> Antonio Borghesi, *La gestione dei rischi di azienda. Economia e Organizzazione, Teoria e Pratica*, Cedam, Padova, 1985, p. 141.

<sup>28</sup> Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, op. cit., p. 50 e ss.

<sup>29</sup> Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria*, op. cit., p. 496 e ss.

evento, mentre l'impatto o la conseguenza rappresenta l'entità del danno generato dalla manifestazione dell'evento<sup>30</sup>.

A seconda delle tipologie, delle caratteristiche del rischio e delle circostanze, è possibile effettuare un'analisi a vari livelli di dettaglio, che può essere di tipo quantitativo o qualitativo, oppure una combinazione delle due.

Le analisi qualitative consentono di descrivere le possibili conseguenze/impatti degli eventi e la loro probabilità di accadimento. Tali analisi vengono utilizzate quando la tipologia di rischio non si presta a essere quantificata o quando il valore non è determinabile con ragionevole certezza.

Le analisi quantitative, invece, si basano su dati storici e sull'utilizzo di tecniche statistiche. La qualità di questo tipo di analisi dipende dall'accuratezza e dalla completezza delle informazioni e dalla validità dei modelli utilizzati dal management aziendale. Le analisi quantitative si distinguono, a loro volta, in probabilistiche, non probabilistiche e di benchmarking.

Le tecniche probabilistiche consistono nell'attribuire le probabilità di accadimento ad una serie di eventi che comportano rischi e a identificarne le conseguenze. Tra le diverse tecniche probabilistiche vi sono, ad esempio, i modelli *Value at Risk* (VaR), sviluppati nell'ambito del settore bancario e delle società di investimento internazionali (i cui portafogli di rischio di mercato sono ampi e complessi) per aggregare e monitorare i propri rischi di mercato.

Le tecniche non probabilistiche si basano sulla quantificazione dell'impatto di un evento dannoso senza considerare la probabilità di accadimento. Tra i modelli non probabilistici più utilizzati rientrano la *sensitivity analysis*, lo *scenario analysis* e lo *stress testing*. La più utilizzata è l'analisi di sensitività che quantifica la variazione dei risultati attesi in relazione alla modifica di una o più variabili di interesse (ad esempio, variazioni percentuali dei tassi di cambio).

Le tecniche di *benchmarking*, meno conosciute e poco applicate, consistono nel confronto dei dati relativi alla probabilità di accadimento e all'impatto sulla combinazione economico-produttiva con altre organizzazioni (*best in class* o concorrenti), in modo da spingere il management a migliorare la risposta al rischio.

<sup>30</sup> Teresa Wu, Jennifer Blackhurst, Vellayappan Chidambaram, *A model for inbound supply risk analysis*, Computers in industry, 2006, vol. 57, n. 4, pp. 350-365.

### 3.3. *Trattamento del rischio*

Alla fase di valutazione segue quella di trattamento del rischio ossia, di un processo attraverso il quale si migliorano i controlli esistenti o se ne sviluppano ed implementano di nuovi. Le modalità di trattamento vanno valutate secondo criteri di convenienza economica; pertanto, non tutti i rischi devono essere necessariamente e attivamente gestiti, ma solo quelli che superano la cosiddetta soglia di accettabilità stabilita dall'impresa.

Identificati e valutati i fattori di rischio, l'azienda ha due alternative: rinunciare al trattamento dei rischi ovvero individuare le modalità di gestione più idonee. Queste ultime possono consistere in<sup>31</sup>:

- azioni dirette ad eliminare o ridurre la probabilità di manifestazione dell'evento rischioso;
- azioni volte a contenere l'entità del danno o attraverso *tecniche di minimizzazione*, con sistemi che intervengono durante l'accadimento dell'evento, o con *tecniche di salvataggio* (piani di *disaster recovery*) che entrano in azione successivamente al verificarsi dell'evento per mitigarne le conseguenze.

Con riferimento a quest'ultimo aspetto, gli effetti negativi derivanti dal verificarsi di un evento possono essere trasferiti nel tempo o nello spazio.

Per il trasferimento nel tempo è prevista l'auto copertura dei danni, ossia la cosiddetta autoassicurazione, attraverso la quale si procede all'accantonamento di parte delle risorse generate dalla gestione aziendale ai fondi rischi o a fondi di riserva. Tali fondi, poi, saranno utilizzati al manifestarsi di eventuali eventi sfavorevoli futuri. A tal proposito, Bertini sosteneva che l'auto-finanziamento, attuato mediante la costituzione di fondi di riserva, deve intendersi come un "*generico strumento di riduzione ed eliminazione dei rischi piuttosto che un procedimento di copertura del danno*"<sup>32</sup>.

Il trasferimento nello spazio consiste, invece, nel trasferire la responsabilità e la gestione del rischio a terze economie. Generalmente il trasferimento dei rischi avviene mediante l'utilizzo di alcuni strumenti, come ad esempio, polizze assicurative o strumenti finanziari (contratti a termine, contratti futures, swap e opzioni)<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> Giuseppe D'Onza, *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, op. cit., pp. 145-146.

<sup>32</sup> Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, op. cit., p. 185.

<sup>33</sup> Kent D. Miller, *A framework for integrated risk management in international business*, *Journal of International Business Studies*, 1992, vol. 23, pp. 311-331.



### 3.4. Comunicazione del rischio

La fase della comunicazione consiste nel documentare, rendicontare e comunicare, agli organi aziendali, alle funzioni di controllo, alle singole funzioni coinvolte nella gestione del rischio, nonché agli stakeholder esterni, le informazioni inerenti il processo di gestione del rischio e i risultati derivanti dall'attività di monitoraggio e revisione dei rischi identificati. Lo strumento principale utilizzato per soddisfare tali bisogni conoscitivi è rappresentato dal bilancio d'esercizio e dalla relazione degli amministratori sulla gestione: l'informativa sui rischi presente in tali documenti è rilevante ed è in grado di influenzare le scelte degli investitori.

## 4. Conclusioni

La ricerca costante dell'equilibrio aziendale e l'attenzione al processo di formazione del valore economico non possono prescindere da una valutazione dei principali fattori di rischio cui l'azienda risulta esposta<sup>34</sup>.

In questa prospettiva, un adeguato sistema di governo del rischio, orientato all'identificazione e al puntuale monitoraggio delle incertezze, associato a una stima dei danni potenziali, consente di mitigare gli effetti che gli eventi rischiosi potrebbero determinare in termini di raggiungimento degli obiettivi aziendali, e che, se protratti nel tempo, potrebbero compromettere il conseguimento di determinati livelli di performance reddituali e finanziarie portando, in situazione estreme, anche al dissesto aziendale. Nel processo di gestione dei rischi, il monitoraggio continuo e la revisione degli eventi rischiosi svolgono un ruolo cruciale. È noto, infatti, che la gestione del rischio è un processo dinamico e, pertanto, la probabilità di manifestazione di eventi indesiderati può mutare nel tempo, come anche possono cambiare i relativi impatti<sup>35</sup>. La continua supervisione aiuta a identificare nuovi potenziali eventi rischiosi, tenere traccia dei rischi già identificati e intraprendere azioni correttive (se necessarie) oltre a fornire dei segnali al management sull'aumento della probabilità di accadimento dell'evento rischioso e, di conseguenza, sulla necessità di intraprendere nuove strategie di mitigazione<sup>36</sup>. In-

<sup>34</sup> Fabrizio Di Lazzaro, *Il rischio aziendale*, Giuffrè, Milano, 1990.

<sup>35</sup> Vittorio Dell'Atti, *Modelli organizzativi e nuovo falso in bilancio nelle imprese*, Cacucci, Bari, 2003.

<sup>36</sup> Petra Hoffmann, Holger Schiele, Koos Krabbendam, *Uncertainty, supply risk management and their impact on performance*, Journal of Purchasing and Supply Management, 2013, vol. 19, n. 3, pp. 199-211.

dipendentemente da una visione tradizionale o moderna della gestione del rischio, l'organizzazione aziendale deve avere un approccio orientato al futuro, porsi il problema dell'identificazione dei rischi, della loro stima e di come intervenire per gestirli. In altri termini, le aziende devono rafforzare la propria resilienza e sviluppare una gestione del rischio più dinamica, agile e allo stesso tempo più approfondita per affrontare gli eventi avversi. In conclusione, i sistemi di gestione del rischio mirano a far fronte all'incertezza in modo da favorire la creazione di valore che si traduce non solo nel rispetto delle condizioni di equilibrio economico, finanziario, monetario e patrimoniale, ma anche di equilibrio strategico complessivo, da intendere in termini di cura delle relazioni con i portatori di interessi e l'ambiente<sup>37</sup>. I Consigli di amministrazione e i top manager sono quindi costantemente impegnati nel bilanciare rendimento e rischi, allineando la strategia aziendale alla propensione al rischio, ovvero al livello di rischio ritenuto accettabile dall'impresa; migliorare le decisioni di risposta al rischio, selezionando le alternative più appropriate; ridurre gli imprevisti operativi e le relative perdite; identificare e gestire i rischi trasversali, ovvero i rischi che interessano più unità aziendali; identificare e realizzare opportunità di crescita e sviluppo aziendale e, infine, migliorare l'allocazione del capitale.

## Riferimenti bibliografici

- Bannister J.E., Bawcutt P.A. (1982), *Manuale del Risk Management*, Golden Book.
- Beretta S. (2019), *Directors' Duties and Risk Governance*, in *Multiple Perspectives in Risk and Risk Management*, Springer Nature Switzerland AG, pp. 3-37.
- Bertini U. (1965), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Colombo Cursi, Pisa.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2<sup>a</sup> ed., Giappichelli, Torino.
- Borghesi A. (1985), *La gestione dei rischi di azienda. Economia e Organizzazione, Teoria e Pratica*, Cedam, Padova.
- Caprara U. (1952), *Liquidità bancaria e controllo dell'inflazione*, Rivista bancaria, n. 10-11.
- Cassandro P.E. (1957), *Le gestioni assicuratrici*, Utet, Torino.
- Cassandro P.E. (1981), *Sulla crisi dell'impresa e sulla possibilità di risolverla*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 4, pp. 161-170.

<sup>37</sup> Enrico Cavalieri, *Il comportamento strategico d'impresa. Variabilità, strutture e rischio*, Giappichelli, Torino, 2008, p. 220.

- Cavaliere E. (2008), *Il comportamento strategico d'impresa. Variabilità, strutture e rischio*, Giappichelli, Torino.
- Corno F. (1989), *Lo sviluppo del sapere imprenditoriale nel governo dell'impresa*, Egea, Milano.
- Dell'Atti V. (2003), *Modelli organizzativi e nuovo falso in bilancio nelle imprese*, Cacucci, Bari.
- Dezzani F. (1971), *Rischi e politiche d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Dickinson G. (1974), *Concepts of probability and risk*, Handbook of Risk Management, Kluwer-Harrap Handbooks.
- Dicuonzo G. (2018), *La disclosure sui rischi finanziari tra dottrina, normativa e prassi: Evidenze empiriche dal contesto italiano*, Giappichelli, Torino.
- D'onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano.
- Di Lazzaro F. (1990), *Il rischio aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Fazzi R. (1942), *Il trasferimento dei rischi aziendali e la gestione delle imprese di assicurazione*, Cionini Editore, Firenze.
- Ferrero G. (1987), *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano.
- Fortunato S. (2009), *Il controllo dei rischi: informativa del mercato e revisione contabile*, Rivista delle Società, vol. 54, n. 5.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria, vol. I, Le aziende agricole*, Colombo Cursi, Pisa.
- Hoffmann P., Schiele H., Krabbendam, K. (2013), *Uncertainty, supply risk management and their impact on performance*, Journal of purchasing and supply management, vol. 19, n. 3, pp. 199-211.
- Miller K.D. (1992), *A framework for integrated risk management in international business*, Journal of international business studies, n. 23, pp. 311-331
- Purdy G. (2010), *ISO31000:2009 – Setting a New Standard for Risk Management*, Risk Analysis, vol. 30, n. 6, pp. 881-886.
- Sassi S. (1940), *Il sistema dei rischi di impresa*, Vallardi, Milano.
- Segal S. (2011). *Corporate value of enterprise risk management*, Wiley, Hoboken (NJ).
- Selim G., McNamee D. (1997), *Risk management: changing the internal auditing paradigm*, Altomonte Springs, The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Shrives P., Linsley P. (2003), *Communicating risk management in Annual Report*, International Accountant, settembre.
- Williams C.A., Heins R.M. (1976), *Risk Management & Insurance*, McGraw-Hill.
- Wu T., Blackhurst J., Chidambaram, V. (2006), *A model for inbound supply risk analysis*, Computers in industry, vol. 57, n. 4, pp. 350-365.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese, Tomo I*, Giuffrè, Milano.