

VALUTAZIONE RISCHIO D'IMPRESA

Premessa

Per affrontare in maniera appropriata la tematica del rischio d'impresa è necessario, preliminarmente, ricordare alcuni concetti basilari e distintivi del fenomeno azienda che è un istituto duraturo capace di attivare processi di crescita e creazione di valore. L'azienda, inoltre, è un sistema in evoluzione, ossia un insieme di parti interdipendenti e coordinate rispetto ad un obiettivo comune da raggiungere, che muta nelle dimensioni e nelle combinazioni di risorse in relazione all'ambiente circostante.

Con particolare riguardo alla figura dell'azienda di produzione, le condizioni ambientali possono configurarsi come vincoli, e quindi limitare l'attività d'impresa, o come opportunità, consentendole dei possibili vantaggi. Non è da trascurare, poi, come essa, attraverso il flusso dei propri output, seppur con forza minore, possa influenzare l'ambiente in cui agisce.

Risulta evidente che le diverse variabili ambientali si muovono in direzioni e con frequenza non sempre prevedibile; tutto ciò non fa altro che creare condizioni di incertezza innalzando, di conseguenza, il grado di rischio.

Incertezza e rischio dominano ogni momento dell'operare di tutte le imprese, qualunque sia l'oggetto che ne caratterizza la funzione strumentale.

Da qui l'importanza delle diverse modalità di gestione delle relazioni tra l'impresa e l'ambiente che, a parere di chi scrive, sono la chiave principale dei successi o delle crisi aziendali.

La genesi e la natura del rischio d'impresa

Il rischio d'impresa può essere definito come la possibilità che si verifichino e si abbattano su di essa eventi che pregiudicano lo svolgimento, in maniera economica, dell'attività di produzione per il mercato.

Esso può condurre, quindi, all'eventualità di un ritorno inferiore alle attese, in termini di minor guadagno, quando non perdita netta.

Il rischio è una componente ineliminabile del fenomeno azienda e rappresenta una condizione costante dell'agire imprenditoriale connaturata all'attività economica.

L'assunzione di rischio è l'ovvia premessa all'attesa di un ritorno economico.

Esso è principalmente generato dalla dissonanza fra i tratti distintivi dell'ambiente e quelli delle strutture organizzative ed operative delle aziende; mentre l'ambiente è in

continua evoluzione, le strutture presentano una tendenziale rigidità e resistenza al cambiamento tanto che possono risultare non adatte allo svolgimento efficiente ed efficace dell'attività produttiva.

Sia la struttura organizzativa che quella operativa mostrano una tendenziale rigidità dovuta anche all'impossibilità di utilizzarle per un numero di impieghi più ampi e differenti rispetto a quelli per i quali sono state create.

In altri termini, si può affermare che la resistenza al cambiamento e la scarsa adattabilità fanno sì che la flessibilità risulti un attributo scarsamente presente nelle strutture, a tutto svantaggio delle imprese che si trovano a fronteggiare un ambiente tutt'altro che rigido e stabile.

È proprio questo contrasto tra le caratteristiche dell'ambiente e le strutture organizzative ed operative a generare il rischio d'impresa. Maggiore è la varietà e la variabilità ambientale, minore è la prevedibilità del futuro con il conseguente incremento del grado di rischio; quest'ultimo, può essere accentuato dalla variabilità interna, tipica delle strutture complesse, e dall'attuazione di strategie di decentramento senza un adeguato "contrappeso" in termini di rafforzamento dei sistemi di controllo.

Quindi, in estrema sintesi, si può asserire che il rischio di impresa è generato da un ineliminabile contrasto tra le caratteristiche fondamentali delle strutture operative ed organizzative con quelle dell'ambiente. Mentre quest'ultimo si presenta vario e turbolento, le prime si contraddistinguono per un'elevata rigidità e resistenza ai cambiamenti.

Le classificazioni dei rischi

Nel precedente paragrafo è stato brevemente introdotto un insieme di fenomeni e di circostanze generali che non consentono spesso all'impresa di realizzare in modo efficiente la sua funzione di produzione. In pratica, si è parlato di alcune variabili che interessano l'azienda nel suo complesso, ossia del rischio generico, il quale può essere anche inteso come la possibilità che l'impresa non riesca a remunerare opportunamente, nel lungo periodo, i fattori produttivi utilizzati.

Si parla, invece, di rischi specifici quando si considerano determinati aspetti dell'attività d'impresa come, per esempio, l'alea collegata alla mancata riscossione di un credito, al mancato ottenimento di un finanziamento, ad una veloce obsolescenza degli impianti e così via. Si tratta di particolari manifestazioni del rischio economico che non hanno significato autonomo; il loro isolamento costituisce solo un'astrazione che si rende necessaria solo per esemplificare la complessa realtà oggetto di osservazione.

Considerato che l'impresa è un sistema aperto, ed essendo quindi i diversi aspetti della sua attività fra loro sistematicamente connessi, anche i rischi specifici sono fra



loro collegati da un sistema di relazioni, definito dagli studiosi di economia aziendale "sistema dei rischi d'impresa".

La presenza di relazioni e collegamenti fra i rischi specifici crea il cosiddetto effetto di riproduzione di rischi secondo il quale ogni evento rischioso è suscettibile di generarne altri con un andamento a cascata.

Oltre alla suddivisione in generici e specifici, i rischi aziendali possono essere diversamente classificati in relazione alla loro natura "economica" o "extra-economica". Nel primo caso essi sono causati dalle mutevoli relazioni che vincolano l'azienda all'ambiente ed ai mercati in cui essa opera.

Pertanto, ci si può riferire sia ai rischi relativi all'ambiente specifico come, ad esempio, all'elevato grado di concorrenza presente nel mercato o all'alto tasso d'evoluzione tecnologica a cui corrisponde una rapida obsolescenza dei prodotti o degli impianti, sia ai rischi inerenti all'ambiente generale i quali possono ricollegarsi alla mancata disponibilità di risorse naturali o umane, al condizionamento dei valori e del tipo di cultura presenti nel luogo dove opera l'impresa (tanto da renderla restia ad operare cambiamenti) all'ambiente normativo e così via.

Nel secondo caso, (ossia di natura extraeconomica), i rischi aziendali fanno riferimento alle circostanze connesse agli eventi considerati non economici nella loro origine, come, ad esempio, quelli che comportano rischi afferenti la responsabilità civile, i furti, gli incendi o le calamità naturali. Tali eventi di natura extra-economica producono sempre, con il loro manifestarsi, conseguenze di ordine economico.

Relativamente alla loro provenienza, i rischi di un'impresa si distinguono in interni ed esterni. I primi sono generati da fattori inerenti i processi, il management, l'organizzazione, ecc., mentre i secondi sono relativi ai clienti, ai fornitori, alla concorrenza, ai finanziatori e così via.

Esempi di rischi interni possono essere la scarsa motivazione del management che incide sicuramente, in maniera negativa, sui risultati aziendali, o il guasto di un macchinario che causa l'interruzione dei processi produttivi, mentre per i rischi esterni ci si può riferire alla perdita di importanti clienti, al mancato ottenimento di un mutuo, e così via.

In base alla loro dipendenza dal mercato, i rischi si sogliono distinguere in tecnici e commerciali.

I primi sono connessi a vicende della vita dell'imprenditore oppure a casi fortuiti come incendi, furti, cataclismi naturali; gli eventi a cui si collegano sono imprevedibili. I secondi, invece, sono correlati alle variazioni che subiscono nel tempo, in confronto alle previsioni effettuate dall'impresa, le curve di offerta dei fattori della produzione e le curve di domanda dei prodotti.

Tali variazioni possono, a loro volta, dipendere dagli stessi eventi che determinano i rischi tecnici: si pensi alle calamità naturali che provocano effetti negativi estesi e, di conseguenza, influenzano i mercati dei fattori produttivi e dei prodotti. Detti rischi



sembrano essere più gravi rispetto a quelli tecnici in quanto, quasi sempre, non sono copribili con polizze assicurative. La capacità di prevederli e, quindi, di ridurre l'incertezza attraverso l'implementazione di sistemi produttivi elastici, rivela il grado di abilità degli imprenditori ed in parte il differente risultato economico della loro attività.

In relazione ai soggetti che ne sopportano il peso, il rischio si divide in patrimoniale ed extra patrimoniale.

Il primo viene assunto da coloro i quali, avendo apportato a diverso titolo capitali all'esercizio d'impresa, corrono il pericolo di perdere interamente o parzialmente, una remunerazione sotto forma di quote di utili o di interesse, i capitali medesimi o, addirittura, a seconda delle tipologie societarie, tutto o parte dei beni personali.

Il rischio extra patrimoniale fa riferimento, invece, alle possibili perdite che potrebbero avere gli stakeholders nel caso in cui l'impresa, ponendosi al centro di una fitta trama di rapporti, venisse danneggiata ed ostacolata nello svolgimento della sua attività.

Appare evidente che, in questi casi, subirebbero delle perdite anche coloro i quali non hanno concorso direttamente alla formazione del suo capitale come, per esempio, i dipendenti, qualunque sia il loro livello di responsabilità e di retribuzione. Nella fattispecie, il rischio può manifestarsi in forma di perdita parziale o totale della retribuzione medesima o del posto di lavoro.

Altri soggetti coinvolti in questo rischio sono la collettività, per la quale la sistematica produzione di ricchezza è fonte di generale benessere, e gli Enti Pubblici che vedrebbero ridursi le loro entrate collegate al prelievo fiscale.

Le strategie di fronteggiamento del rischio

Le azioni strategiche che la direzione aziendale può adottare, al fine di affrontare il rischio e ristabilire, mantenere o migliorare le posizioni di equilibrio del sistema verso livelli fisiologicamente accettabili, sono collocabili su tre linee principali.

La prima linea è orientata verso la flessibilità assegnando maggiori livelli di adattabilità alle strutture organizzative ed operative.

In pratica, le azioni strategiche intraprese dagli organi di governo sono rivolte a conferire potenziale flessibilità ad entrambe le strutture in modo da renderle più idonee ai continui cambiamenti causati dal variare delle condizioni ambientali. Come già ricordato in precedenza, a causa della rigidità dovuta alle caratteristiche naturali delle strutture, gli obiettivi perseguibili con tali azioni strategiche sono raggiungibili solo nel lungo periodo e con rilevanti investimenti.

I comportamenti strategici destinati a conferire flessibilità alle strutture organizzative possono essere orientati:

- ad aumentare il grado di sensibilità delle strutture centrali e periferiche in modo da percepire i primi segnali, seppur ancora deboli, del cambiamento onde consentire il riadeguamento alle nuove situazioni;
- a ridurre la complessità e le dimensioni delle unità operative (stabilimenti, punti vendita, ecc.) al fine di rendere più efficiente la gestione;
- ad eliminare posizioni decisionali intermedie in modo di creare strutture organizzative più corte, capaci di facilitare l'interscambio di informazioni e l'assunzione di decisioni.

I comportamenti strategici volti a conferire flessibilità alle strutture operative si distinguono a seconda che siano rivolti:

- alle modalità di provvista dei fattori produttivi; in questi casi si fa riferimento alla possibilità di modificare, per quanto possibile, quantità e tempi degli acquisti;
- alle modalità di trasformazione dei fattori produttivi che risultano tanto più rigide quanto maggiori sono gli investimenti in beni a lungo ciclo di utilizzo. In questa "operazione" della gestione aziendale, la flessibilità potrebbe essere attuata:
 - attraverso l'utilizzo di impianti ad utilizzo polivalente;
 - mediante la decisione di locare impianti da terzi e quindi evitare anche i rischi dovuti all'obsolescenza;
 - affidando a terzi determinati cicli di lavorazioni piuttosto che dar luogo agli investimenti necessari per realizzarli in proprio;
- alle modalità di scambio dei fattori produttivi le quali fanno riferimento alle possibilità di risposta derivanti da eventuali situazioni che interessano l'andamento della domanda di beni e servizi. In queste azioni rientra, per esempio, la diversificazione dei mercati di collocamento la quale consente sbocchi alternativi in caso di calo delle vendite sui mercati abituali ma comporta, anche, rilevanti sacrifici economici dovuti agli investimenti da effettuare sia per adeguare le strutture, sia per garantire conoscenze e competenze sui mercati alternativi.

La seconda linea che la direzione aziendale può adottare, verso la dominanza, è volta a controllare la variabilità ambientale attraverso una migliore gestione e/o promozione dei rapporti con i mercati, con gli stakeholders, con le istituzioni e così via.

Nell'ambito di tali strategie occorre individuare:

- il comportamento strategico dell'azienda sui diversi mercati (di sbocco e di approvvigionamento) allo scopo di tenere sotto controllo eventuali variazioni nei prezzi dei fattori e/o delle condizioni di contrattazione;
- le azioni strategiche necessarie a contrastare la concorrenza o a definire il dimensionamento dell'impresa mediante fusioni, acquisizioni o accordi di collaborazione interaziendali;
- il comportamento strategico rivolto a definire i rapporti con gli stakeholders e con le istituzioni mirante, attraverso la creazione di un clima di coesione e di fiducia tra gli operatori, ad accrescere il consenso dei diversi interlocutori



sociali. In questo modo, l'impresa cerca di migliorare e rafforzare le proprie capacità competitive, consolidando, quindi, il suo grado di dominanza nei confronti dell'ambiente esterno;

- le azioni strategiche che mirano a gestire, mediante la ricerca di soluzioni a tutte quelle problematiche connesse alle produzioni inquinanti o allo sfruttamento eccessivo delle risorse, le relazioni con l'ambiente naturale sia secondo un'ottica di salvaguardia di quest'ultimo sia nel modo più favorevole per l'impresa.

La terza linea di azione, verso l'integrazione, è adottata al fine di controllare la variabilità interna attraverso un maggior grado di coordinamento delle decisioni all'interno di strutture complesse.

Ciò può essere realizzato mediante comportamenti strategici atti a realizzare l'integrazione orizzontale delle decisioni tra le diverse unità esterne dotate di autonomia decisionale, oppure mediante l'integrazione verticale delle decisioni dei centri esistenti all'interno di ogni singola unità operativa.

Tuttavia, quanto appena detto non è di facile realizzazione sia a causa dell'esistenza di barriere che ostacolano lo scambio di informazioni all'interno di strutture complesse, sia per effetto della insufficienza di strumenti organizzativi adatti a regolare il fenomeno della variabilità interna.

Pertanto, per poter raggiungere gli obiettivi preventivati con l'adozione di tale scelta, occorre rendere partecipi, sia nella formulazione che nella implementazione, tutti i livelli della struttura in modo che essi possano condividere il disegno strategico dell'integrazione. Non per ultimo, si rende necessario realizzare un sistema informativo integrato, capace di garantire controlli efficaci ed efficienti, anche sui comportamenti strategici decentrati, ed idoneo a supportare le decisioni da adottare.

Occorre ricordare che ogni decisione strategica può produrre conseguenze, anche rilevanti, all'interno di altre direttrici le quali possono far variare gli effetti globali dell'azione strategica generale. Così, ad esempio, se i contratti a lungo termine stipulati con i fornitori innalzano, da un lato, il grado di dominanza in quanto garantiscono gli opportuni rifornimenti a condizioni prestabilite, dall'altro aumentano il grado di rigidità a causa degli obblighi assunti che potrebbero diventare troppo onerosi nel caso di profonde modifiche nelle tecnologie produttive tali da rendere non più necessari determinati fattori precedentemente utilizzati.

La gestione del rischio d'impresa

Le problematiche relative alla gestione degli eventi avversi di origine dolosa ed accidentale come, per esempio, gli incendi, il crimine informatico, la contraffazione del marchio, gli incidenti sul lavoro e così via sono gestite in molte aziende da una funzione, relativamente nuova, che è il **Risk Management**.



Si tratta di un'innovazione manageriale che si occupa di un insieme di situazioni che sono accomunate dal fatto di arrecare danni al patrimonio umano, immateriale e materiale dell'impresa. Il suo obiettivo generale consiste nel garantire la protezione del sistema azienda dagli eventi sfavorevoli e dai loro effetti.

Il Risk Management si contraddistingue per essere una funzione aziendale a carattere molto ampio. Infatti, si struttura in maniera sequenziale in tre fasi principali le quali riguardano:

- l'identificazione del rischio, che punta all'accertamento generale e continuativo delle minacce. Essa si articola secondo un percorso logico composto dalle seguenti microfasi: a) percezione dell'evento sfavorevole, b) analisi dei pericoli collegati all'evento sfavorevole, c) analisi delle casualità collegate, d) individuazione dei diversi tipi di effetti causati dall'evento;
- la valutazione del rischio, ossia la traduzione (mediante la determinazione della probabilità di accadimento e della gravità potenziale del danno) in termini quantitativi delle potenziali minacce;
- il trattamento del rischio (gestione del rischio in senso stretto), che mira a determinare ed ad applicare idonei strumenti di risk management per ridurli (contenerli) ad un livello congruo rispetto agli obiettivi aziendali.

Le prime due fasi, che esprimono insieme la macrofase dell'analisi del rischio, consentono di consolidare le capacità previsionali riguardo il realizzarsi di nuovi ed occasionali eventi sfavorevoli mentre la terza permette di minimizzare (contenere) eventuali effetti negativi.

Le tecniche di risk management, volte a contenere l'entità dei rischi, si concretizzano in:

- azioni elusive dove l'eliminazione del rischio si realizza attraverso la rinuncia delle attività che sono alla base della sua origine;
- azioni preventive, le quali sono dirette a minimizzare le probabilità di manifestazione dell'evento avverso;
- azioni protettive che consentono di minimizzare l'entità dei danni nei casi in cui si manifesta l'evento dannoso.

Le azioni preventive e protettive consentono un controllo finanziario del rischio, ossia una possibile attenuazione dell'impatto economico e finanziario dei loro effetti.

In particolare, il controllo finanziario del rischio si può attuare mediante la costituzione di fondi rischi derivanti da opportune politiche di bilancio volte a ripartire nel tempo oneri di manifestazione incerta, oppure attraverso il pagamento di un premio assicurativo che consente di trasferire a terzi l'onere del rischio nel momento in cui si verifica l'evento dannoso.

La funzione in esame mira ad istituire adeguati meccanismi di comunicazione fra sistema di protezione aziendale e gestione d'impresa. Nonostante ciò, i responsabili dell'area Risk Management svolgono, nella maggior parte dei casi, un ruolo residuale essendo spesso chiamati ad interloquire costantemente e separatamente con il management di tutte le funzioni, ognuna soggetta a rischi propri, e che



dovrebbe contribuire, poi, all'identificazione e alla prevenzione della minaccia. Occorrerebbe, quindi, assegnare ai responsabili della gestione dei rischi uno status sufficiente per trattare su una base di sostanziale parità con i vari responsabili funzionali. In particolare, essi dovrebbero possedere una posizione indipendente da tutte le altre funzioni aziendali e dagli altri responsabili di processo, rispondere direttamente all'Alta Direzione per quanto attiene la gestione dei rischi ed avere il potere di coordinare gli specialisti che intervengono nelle varie fasi del processo, siano essi interni o esterni all'organizzazione.

Alcuni autori mettono in evidenza che mentre il rischio appartiene alla natura ed allo stato delle cose, l'incertezza è il prodotto della mente umana che agisce nella misura in cui il soggetto è in grado di percepirla, per le sue conoscenze e la sua sensibilità. Con ciò si postulava la presenza di un rischio soggettivo (incertezza) in contrapposizione alla sua vera nozione che è oggettiva. Pertanto, il rischio esiste anche se il soggetto su cui è destinato a ripercuotersi economicamente non è psicologicamente in grado di avvertirlo, per il suo scarso senso di previdenza. Allo stesso modo, il livello delle conoscenze di cui dispone un uomo in una determinata epoca ed in un determinato luogo (ed espresso dal grado di scienza e di cultura della società), non influisce sul rischio se non nella quantità in cui i nuovi mezzi consentono di dominare in parte le forze naturali o sociali o di mitigare gli effetti. Le nuove scoperte scientifiche, spiegando le cause di tanti fenomeni biologici, fisici e chimici, possono consentire un miglior apprezzamento del rischio ed una sua gestione più proficua; tuttavia, questo è un problema di amministrazione e non di esistenza.

Oggi è ben più chiara, rispetto al passato, la necessità di proteggersi dalla maggior parte degli eventi rischiosi i quali posseggono una generale tendenza all'aggravamento e comportano, quindi, costi significativi che possono addirittura superare le stesse capacità di tollerabilità finanziaria dell'impresa. La gestione accurata di tali eventi può essere una fonte di fondamentale risparmio; per tale motivo sta diventando più sentita l'esigenza di razionalizzare ed aggiornare le tecniche di protezione aziendale.

Esistono ragioni esterne ed interne che giustificano l'implementazione di un sistema di Risk Management in un'impresa.

Le prime derivano dalle crescenti richieste, da parte degli investitori, di sistemi di controllo che possano garantire, in qualche modo, i loro interessi; ciò è dovuto, innanzitutto, al susseguirsi, negli ultimi tempi, di gravi e diffusi fenomeni di crisi d'impresa, spesso legati a sistemi di controllo e di governo aziendale inefficienti ed inefficaci.

Peraltro, l'esigenza di un attento presidio dei rischi è stato sottolineato anche da recenti normative.

Le ragioni interne, invece, sono conducibili al collegamento tra obiettivi e rischi, alla razionalizzazione delle risorse, all'identificazione delle opportunità, alla riduzione



degli eventi imprevisti e delle perdite e alla necessità di rendere le informazioni di bilancio più affidabili.

L'implementazione del Risk Management, affinché abbia successo, deve essere graduale e affinché abbia successo è necessario che il vertice aziendale comunichi a tutti i dipendenti gli obiettivi, identifichi il project leader, chiarisca le aspettative riguardo il coinvolgimento di tutto il personale e riconosca che si tratta di un processo continuo e non di un'iniziativa episodica.

Il Sistema di Gestione del rischio applicato da Biociclo

Biociclo ha acquisito nel 2011 la Certificazione di qualità ISO 14001:2004 e nel 2017 ha già adeguato il proprio sistema di gestione in base alla **nuova ISO 14001:2015**.

Con quest'ultima revisione vengono introdotti tre concetti chiave che caratterizzano la nuova norma, la cui comprensione e interpretazione risulta fondamentale ai fini della corretta applicazione dello standard nel suo insieme:

- 1) il "Contesto";
- 2) la "Prospettiva del Ciclo di Vita" ("Life Cycle Perspective");
- 3) il "Rischio"

Il contesto introdotto dalla ISO 14001:2015 è quindi multidimensionale – non solo "ambientale" in senso fisico e naturale – e "popolato" di soggetti (parti interessate) portatori di specifici bisogni e aspettative. È proprio all'identificazione di tali bisogni e aspettative, nonché più in generale delle questioni che dal contesto possono emergere relativamente alle dimensioni evidenziate, che è prioritariamente finalizzata l'analisi del contesto.

Assumere una Life Cycle Perspective nell'identificazione, valutazione e gestione dei propri aspetti ambientali significa adottare un approccio volto a considerare i processi produttivi e il loro impatto sull'ambiente in una prospettiva che trascende i ristretti confini del luogo ove si svolge la produzione in senso stretto (tipicamente, il "sito produttivo" dell'impresa), e prendere anche in esame tutte le fasi, a monte e a valle della produzione, dalla progettazione, alla distribuzione, al consumo, etc. fino al "fine vita" dei prodotti e servizi, indipendentemente dal luogo dove materialmente si svolgono tali fasi e dai soggetti cui fa capo principalmente la responsabilità di conduzione di tali attività (designer, trasportatori, retailer, smaltitori, etc.) che sono, nella gran parte dei casi, entità ben distinte dall'organizzazione che si certifica.

In questo quadro, condizione essenziale per adeguare il SGA ai requisiti della nuova 14001 con riferimento al rischio è proprio la corretta comprensione del concetto di rischio nella prospettiva del Sistema di Gestione Ambientale.

A questo scopo, è opportuno soffermarsi su due aspetti:

- il primo riguarda il concetto e la definizione di rischio utilizzati dalla nuova ISO 14001.

Se da un lato, infatti, nell'applicazione dei SGA, il rischio è sempre stato preso in considerazione nell'ambito del processo di identificazione degli aspetti ambientali significativi – in misura maggiore o minore e più o meno consapevole ed esplicita, anche in relazione alle caratteristiche delle imprese e alla maturità dei loro SGA – dall'altra, il rischio è sempre stato inteso in un'accezione esclusivamente negativa, in termini di potenziali conseguenze dannose per l'ambiente naturale, associate al verificarsi di un evento connesso alle attività, ai prodotti e ai servizi delle organizzazioni. In quest'accezione, il concetto di rischio è stato quindi tipicamente utilizzato finora, nei Sistemi di Gestione Ambientale, nell'ambito dei criteri per definire la significatività degli aspetti ambientali nelle relative metodologie di valutazione, con particolare riferimento alla valutazione degli aspetti in condizioni operative anomale e di emergenza.

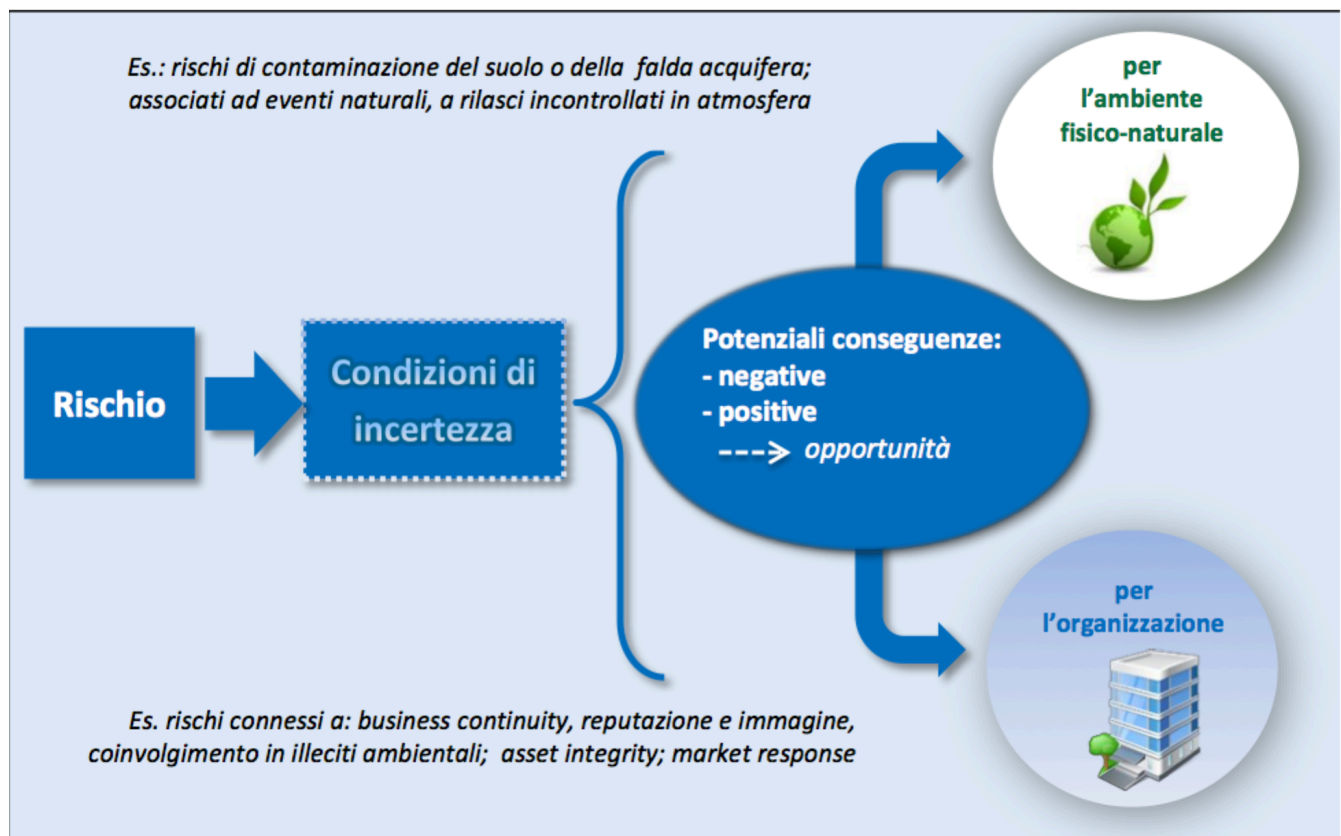
L'accezione del rischio utilizzata dalla nuova ISO 14001:2015 è destinata a cambiare radicalmente questo approccio. In linea con gli obiettivi di rafforzamento dell'integrazione fra norme, il nuovo standard si allinea infatti alla definizione di rischio contenuta nelle principali norme ISO di riferimento sul tema, qualificandolo come "effetto dell'incertezza sugli obiettivi" ed esplicitando come tale effetto – inteso in modo "neutrale" come "deviazione" o "scostamento" da ciò che è atteso e pianificato – possa essere sia positivo sia negativo. In quest'accezione, dunque, il concetto di rischio non si riferisce più unicamente a potenziali conseguenze negative, o comunque indesiderabili, ma tende ad ampliarsi, riconoscendo come ad un dato evento possa associarsi una pluralità di impatti, sia negativi sia positivi. In questa logica, le imprese sono quindi chiamate ad adottare e a sviluppare, nel proprio SGA, approcci alla gestione del rischio finalizzati non solo a prevenire e a mitigare le potenziali conseguenze negative per il raggiungimento dei propri obiettivi, ma anche a cogliere e a valorizzare le opportunità che una gestione ambientale corretta ed efficace può offrire in una logica di integrazione con il business aziendale.

· Il secondo aspetto fondamentale per la comprensione del rischio nella prospettiva della nuova ISO 14001 riguarda i "destinatari" delle potenziali conseguenze, positive e negative, degli scostamenti da ciò che è atteso e pianificato.

L'incertezza che dà origine al rischio si riferisce, infatti, alle possibili conseguenze di tali scostamenti non solo per l'ambiente (in termini sia di modificazioni negative e di danni, sia di miglioramenti ed effetti positivi sullo stesso), ma anche per l'organizzazione. In altri termini, il rischio va inteso non soltanto quale rischio per l'ambiente – associato alle possibili ripercussioni sull'ambiente naturale – ma anche quale rischio per l'organizzazione, connesso all'incertezza del soddisfacimento degli obiettivi che questa si è data nell'ambito del proprio SGA, i quali – oltre che essere di prestazione ambientale "in senso stretto" (riduzioni nei consumi, miglioramenti dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse, etc.) – possono essere anche declinati in una logica gestionale e di business. Si pensi, ad esempio, allo sviluppo e al lancio di linee di prodotto con caratteristiche ambientali per ragioni competitive, all'adozione di criteri ambientali nella progettazione, alla formalizzazione di partnership con gli attori della filiera per l'adozione di materiali innovativi, componenti o soluzioni

tecnologiche a minore impatto ambientale in grado di aumentare l'efficienza delle risorse nei processi produttivi, etc.

Nella prospettiva delineata – riassunta nella Figura di seguito– è immediato cogliere il nesso fra l'adozione di una logica di risk management nel SGA e l'obiettivo, più volte esplicitato in sede ISO, di maggiore integrazione dello stesso Sistema nell'operatività del business aziendale.



In base alla nuova norma Biociclo ha adottato un Manuale di Gestione Ambientale con l'adozione delle seguenti procedure per l'analisi del rischio (viene riportato di seguito un estratto del manuale):

4 CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE

4.1 Comprendere l'organizzazione nel suo contesto

Biociclo ha determinato il proprio contesto operativo attraverso:

- 1) l'analisi dell'inquadramento territoriale;
- 2) l'identificazione dei processi critici per il SGA;
- 3) l'identificazione dei fattori interni e esterni del contesto;
- 4) l'identificazione degli eventuali obblighi di conformità;

5) la determinazione dei rischi e opportunità derivanti dall'analisi del contesto dell'organizzazione.

I rischi sono stati valutati in base alla probabilità di accadimento e la loro gravità. I rischi valutati significativi vengono inseriti nel programma di miglioramento attraverso obiettivi da raggiungere.

4.2 Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate

È stato realizzato attraverso:

- 1) l'identificazione delle parti interessate;
- 2) l'identificazione degli eventuali obblighi di conformità;
- 3) la determinazione delle loro esigenze ed aspettative;
- 4) la determinazione dei rischi ed opportunità di essi.

I rischi sono stati valutati in base alla probabilità di accadimento e la loro gravità. I rischi valutati significativi vengono inseriti nel programma di miglioramento attraverso obiettivi da raggiungere.

6 PIANIFICAZIONE

6.1 Azioni per affrontare rischi e opportunità

La società Biociclo pianifica il raggiungimento dei risultati attesi, considerando la valutazione dei rischi e opportunità derivante dall'analisi del contesto (4.1) e dall'analisi delle parti interessate (4.2) e la valutazione degli propri aspetti ambientali (6.1.2)

6.1.2 Aspetti ambientali

La società Biociclo valuta i propri aspetti ambientali diretti e indiretti, in una prospettiva di ciclo di vita, inserendoli in una matrice che viene aggiornata almeno una volta all'anno, oppure ogni qualvolta si verificano cambiamenti sostanziali. I criteri di valutazione sono i seguenti:

- Il flusso dei materiali e l'allocazione delle risorse
- I requisiti legali e normativi
- Gli impatti ambientali
- Le pratiche correnti in azienda
- Il parere/suggerimenti dei dipendenti, consulenti.

A tale scopo le diverse informazioni vengono elaborate per mezzo dello strumento di valutazione del modello C.E.P.E. (acronimo di Conformità, Efficienza, Probabilità, Estensione). Gli aspetti ambientali identificati e valutati significativi nel C.E.P.E. vengono analizzati attraverso la tabella Programma di miglioramento che permette di stabilire gli obiettivi e i traguardi annuali. Sono stati considerati tutti gli aspetti ambientali in condizioni normali, anomale e di emergenza.

Per la stesura del programma di miglioramento sono stati adottati i seguenti criteri: Tecnicamente possibile, Costi, Processo produttivo, Motivazione del personale, Immagine, Normativa.

In particolare, per la specifica attività di Biociclo, cioè il recupero di rifiuti, il rispetto normativo specificato nell'Autorizzazione Integrata Ambientale assume fondamentale importanza e detta le linee di tutta la gestione e quindi degli aspetti ambientali. Pertanto la "priorità madre" di tutta la gestione è il rispetto normativo, insito nell'autorizzazione per la gestione dell'impianto.

9.3 Riesame dell'Alta Direzione

L'Alta Direzione valuta i risultati della gestione durante la riunione annuale. Gli obiettivi vengono valutati annualmente sulla base degli indicatori di prestazione ambientale. Il riesame comprende i seguenti elementi di ingresso:

- I risultati degli audit interni e normativi e la valutazione del rispetto legislativo
- Le comunicazioni provenienti dalle parti interessate (reclami, osservazioni, raccomandazioni, ecc.);
- La prestazione ambientale dell'organizzazione;
- Il grado di raggiungimento degli obiettivi e dei traguardi;
- Lo stato di avanzamento delle azioni previste nei precedenti riesami;
- Cambiamenti di situazioni, evoluzioni legali e di prescrizioni inerenti i propri aspetti ambientali, modifiche del contesto ed esigenze delle parti interessate, nei rischi e opportunità;
- L'adeguatezza delle risorse;
- Opportunità di miglioramento.

Schematicamente



Valutazione del rischio aziendale tramite Indici di Bilancio

La valutazione di un'impresa passa attraverso l'analisi di alcuni valori fondamentali in grado di descrivere la capacità dell'azienda di generare un'adeguata redditività, un contenuto livello di indebitamento ed una idonea copertura dei fabbisogni di capitale. Analizzare un'impresa significa dunque capire se essa può definirsi equilibrata sotto un profilo economico, finanziario e patrimoniale e, in caso di scostamento rispetto ai valori ritenuti ottimali, identificare le corrette politiche economico-finanziarie necessarie per riequilibrare l'impresa stessa.

Per essere dunque in grado di esprimere un giudizio rigoroso e completo sull'impresa è necessario utilizzare metodologie di analisi e strumenti informatici, ossia elementi che guidino il nostro processo valutativo, al fine di individuare le anomalie di gestione e di intervenire adeguatamente per correggerle.

L'analisi di bilancio per INDICI è uno strumento forte e potente e permette all'imprenditore e all'analista di elaborare indici e quozienti che rappresentano l'andamento economico, la situazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa. Quando devono essere interpretati i risultati di bilancio attraverso gli indici si deve sempre considerare che

- ogni indice non ha un significato autonomo
- ogni indice deve essere interpretato e valutato in una visione di insieme con gli altri indici ad esso correlati

L'analisi di bilancio attraverso la tecnica degli indici è condotta mediante l'elaborazione di determinati rapporti che sono istituiti tra le diverse grandezze rappresentate in bilancio

A titolo di esempio ci sono indici che mettono a confronto unicamente valori indicati nello stato patrimoniale oppure solo nel conto economico, ma ci sono anche indici che confrontano valori dello stato patrimoniale con valori del conto economico.

I migliori risultati in termini interpretativi e valutativi si raggiungono quindi *analizzando una serie di bilanci e studiando l'andamento nel tempo degli indici di bilancio significativi, in modo da comprendere in quale direzione si sta muovendo l'impresa.*



Biociclo ha analizzato, mediante alcuni indici, l'ultimo biennio, verificandone l'andamento.

Gli indici più caratteristici della gestione Biociclo e che posso restituire informazioni utili sono i seguenti:

INDICI PATRIMONIALI

Indice di elasticità globale.

$$\text{Indice di elasticità globale} = \frac{\text{Attivo Circolante}}{\text{Totale Immobilizzazioni}}$$

Esprime il rapporto tra attivo circolante e attivo immobilizzato. Quanto più è alto l'indice tanto più è elastica la gestione dell'azienda. Una bassa elasticità esprime un certo grado di immobilizzo degli impieghi. Un indice pari a 1 esprime l'uguaglianza tra impieghi a breve e impieghi a lungo termine. Una bassa elasticità può segnalare problemi di struttura e di immobilizzo. E' necessario tenere presente che alcune imprese hanno per loro natura una bassa elasticità in quanto per attuare l'attività economica necessitano di notevoli immobilizzi in beni strumentali (imprese industriali, imprese di trasporto).



Indice di autonomia finanziaria.

Indice di autonomia finanziaria	$\frac{\text{Capitale proprio}}{\text{Totale finanziamenti}} \quad \%$
--	--

Il totale dei finanziamenti sono dati dal totale delle passività più il patrimonio netto. L'indice di autonomia finanziaria esprime il rapporto tra capitale netto e totale finanziamenti. L'autonomia finanziaria aumenta con l'aumentare del capitale netto. Un indice pari a 100 indica che tutti i finanziamenti sono rappresentati da capitale proprio.

Un indice inferiore a 33 segnala una bassa autonomia finanziaria e una struttura finanziaria pesante; valori compresi tra 33 e 55 segnalano una struttura finanziaria da tenere sotto controllo; valori tra 55 e 66 evidenziano una struttura soddisfacente; valori superiori a 66 indicano notevoli possibilità di sviluppo.

INDICI FINANZIARI

Indice di copertura globale

Copertura globale
Immobilizzazioni

Capitale permanente
Immobilizzazioni

Dove il capitale permanente è la somma fra capitale proprio e debiti a medio/lungo termine. Questo indice segnala se il capitale permanente copre (finanzia) le immobilizzazioni.

- Un indice > 1 segnala una situazione ottimale ed un corretto utilizzo delle fonti di finanziamento (tutti gli investimenti a medio/lungo termine: immobilizzazioni sono finanziate con capitale destinato a rimanere vincolato in azienda per periodi medio lunghi: capitale proprio più debiti a lungo).
- Un indice pari a 1 indica che tutte le immobilizzazioni sono finanziate con capitale permanente.
- Un indice inferiore a 1 segnala uno squilibrio nella relazione tra investimenti e finanziamenti; valori compresi tra 1 e 1,50 indicano una situazione di squilibrio finanziario da tenere sotto controllo; un valore superiore a 1,50 indica una situazione equilibrata;
- Un valore > 2 indica una situazione ottima.

Indici Finanziari di liquidità e solvibilità

Indice delle disponibilità correnti (current test ratio).

Indice di
disponibilità

Attivo circolante
Debiti a breve



Esprime la capacità di far fronte ai debiti a breve utilizzando le disponibilità a breve (magazzino, disponibilità, liquidità). E' considerato soddisfacente un indice vicino a 2. Un valore inferiore a 1 segnala gravi problemi di solvibilità nel breve periodo.

Nella tabella che segue sono riassunti gli indici del biennio 2015-2016

INDICI DI BILANCIO

	2015	2016
INDICE ELASTICITA'	43%	40%
INDICE AUTONOMIA FINANZIARIA	125%	273%
INDICE DI COPERTURA	107%	107%
INDICE DI DISPONIBILITA'	207%	198%

CONSIDERAZIONI FINALI

A seguito delle considerazioni precedentemente esposte e dagli indici di bilancio considerati, se ne può tranquillamente dedurre la stabilità finanziaria della società, con margini di rischio aziendale attualmente non rilevabili.

Particolare attenzione dovrà essere posta, tuttavia, alle evoluzioni del mercato per quanto attiene il conferimento della frazione organica dei rifiuti (anche in termini di potenziali nuovi impianti di trattamento che potrebbero sorgere) e gli aspetti ambientali (con relative misure di mitigazione) derivanti dall'attività stessa.

Si ritiene, infine, di tenere monitorati annualmente gli indicatori analizzati nei precedenti punti.

Allegati: analisi del rischio adottato in base alla ISO 14001:2015