

La aplicazion des pratichis di gjestion integrade dal risi di imprese: cualchi dât riferît a impresis di grandis dimensions in Italie

ANTONIO COSTANTINI*

Ristret. Chest studi esploratîf al ripuarte i risultâts di une ricercje che o vin condu-sût su lis pratichis di gjestion integrade dal risi di imprese (enterprise risk manage-ment – ERM) metudis in vore da lis grandis impresis talianis che a operin tal setôr de manufaktur e in particolâr su la fase di identificazion dal risi e su l'ûs di tecnicis sofisticadis di valutazion dal risi. La ricercje e cjape dentri un campion di 58 grandis impresis. I risultâts a àn metût in lûs che plui da la metât da lis impresis che a àn cjavât part a la ricercje a àn za tacât a meti in vore o a son daûr a tacâ a meti in vo-re la gjestion integrade dal risi di imprese. Cun di plui, la maiorance da lis impresis che a àn partecipât al scandai e ponte in maniere esplicite la atenzion sui events po-tenziâi che a puedin vê une influence su la *performance* e su la capacitât di rivâ ai obietîfs de imprese, e, tal sfuarç di identificazion dal risi, ognidune da lis fonts di ri-si strategjic (risi di operazion, risi di riduzion di valôr, risi di competizion, risi di re-putazion) e je percepide come di grande impuartance.

La analisi che o vin puartât indenant su l'ûs di tecnicis sofisticadis di valutazion dal risi e met in lûs che chestis tecnicis a son adotadis a un nivel significatîf da lis im-presis – tra chês che a àn partecipât a la ricercje – che a dimostrin une atenzion spe-cifiche viers lis fonts di risi strategjic. Tal specific, o vin viodût che lis impresis a do-prin tant tecnicis cuantitativis che tecnicis cualitativis, e chest al sugjeris che sedi i risultâts otignûts doprant modei cuantitatîfs e no cuantitatîfs sedi la valutazion gje-stionâl implicade tal ûs di mapis dal risi a vedin un rûl clâf te stime de probabilitât e dal impat dai events di risi. Dut câs, a lis tecnicis sofisticadis al ven cuasi simpri atribût un grât di impuartance moderât. Di fat, come che al ven ricognossût anje de leterature, a son dai events che al è un grum difilic previodi ce sorte di impat che a varan.

Il limit principâl di chest studi al è che dal numar di impresis che a costituissin il campion, par chest motîf il nestri al è un studi di nature esplorative. Par sapontâ la

* Dipartiment di Economie e Statistiche, Universitât dal Friûl, Udin, Italie.
E-mail: antonio.costantini@uniud.it

validitât dai risultâts otignûts e par capî miôr fin a ce pont che a puedin jessi gjeneralizâts, si varès di ripeti la indagjin cun champions plui grancj.

Peraulis clâf. Control di gjestion, grandis impresis, identificazion dal risi, tecnicis sofisticadis di valutazion dal risi.

1. Introduzion. Divers ricercjadôrs a sostegnin che cetantis impresis a àn fat front a lis sfidis de competizion globâl cu la introduzion di gnovis tecnicis di gjestion e di produzion, cul control dai coscj, cun invistiments te manufature avanzade e tes gnovis tecnologjiis, o inviant strategjiis finalizadis al sucès sul marcjât (viôt, par esempi, Noreen et al. 2011). Cun di plui, un fatôr critic pal sucès des impresis finanziariis e no finanziariis si è palesade jessi la gjestion dal risi. Bhimani e Bromwich (2010) a spieghin che la “cumbinazion di une grande volatilitât finanziarie, di cambiaments tecnologjics une vore rapits e l’impat da la fuarce de globalizazion a àn puartât al disvilup di un clime di cambiament e di risi estrems”.

Di une bande, daspò de crisi finanziarie dal 2008 e di altris disastris societaris, la gjestion dal risi e je diventade un element decisîf des riformis contemporaniis dal guvier societari. Une vore di regulis e di codîcs di autodissipline a son stâts introdusûts in dut il mont par regolâ in maniere plui atente la composizion e il funzionament dal trepîts societari (consei di aministrazion, azioniscj e dirigjents), cul obietîf di dissegnâ un sisteme di controî internis dal compuartament de imprese plui efficient e di judâ a sigurâ une buine gjestion dai risis tal rispjet dai interès di ducj i grups di sogjets interessâts (Riccaboni 2014). Di chê altre bande, il concet di risi al è diventât simpri plui impuartant ancje par vie di une in-cressite de cussience che i obietîfs organizatîfs no puedin jessi definîts prime di vê fat une analisi e une valutazion completis dai divers ghenars di risi che a puedin incidi sul lôr otigniment. Cheste cussience e à puartât a la difusion di modei di gjestion dal risi che a sapontin i procès di gjestion strategjiche e lis misurazions da la *performance*, metint a disposizion informazions sul risi par miorâ i procès decisionâi e ridusi la incier-tece (Bozzolan 2008).

Di cheste prospettive, la gjestion dal risi e je jentrade tal domini dal

control di gjestion, che al ten dentri “ducj i dispositîfs o i sistemis che i manager a puedin doprâ par sigurâ che lis decisions e i compuartaments dai lôr dipendents a sedin coerents cui obietîfs e lis strategjiis de organizazion” (Merchant, Van der Stede 2007). In reson di chest, la gjestion dal risi e cjape dentri i doi aspiets de conformitât o *conformance* e dal rindiment o *performance*. Dulà che la conformitât e à a ce viodi cul rispjet di leçs e regolaments, cul ûs di codiçs des miôr pratichis di guvier societari e di controis internis e cu la presentazion di elements sigûrs ai sogjets interessâts in gjenar. La *performance*, invezit, e à a ce fâ cu la atuazion di strategjiis, cu la creazion di valôr e cu la direzion di dâ ai procès decisionâi pal otigniment dai obietîfs (IFAC 2012).

La gjestion dal risi e pues jessi viodude tant che un procès dinamic che al permet a lis impresis di frontâ i risis colegâts a lis ativitâts che a davelzin par rivâ ai obietîfs organizatîfs. Tai ultins agns diviersis impresis a àn superât la metodiche tradizionâl di gjestion dal risi, che si limitave a gjestî i risis assicurâtîfs e chei finanziariis, par svinçinâsi a metodichis olistichis che a van sot il non di *Enterprise Risk Management (ERM)*, ven a stâi Gjestion Integrate dal Risi di Imprese (GIRI), e che a cjapin in considerazion un insiemi plui grant di fonts di risi. La gjestion integrate dal risi di imprese e cjape dentri plui in gjenerâl cierts elements principâi tant che (Collier et al. 2006): la identificazion dal risi, la valutazion dal risi, il tratament dal risi e lis segnalazions di risi. Si ben che la enfasi su che-scj elements e puedi variâ jenfri imprese e imprese e cul passâ dal timp, chest mût di viodi lis robis al met l'acent su la impuartance da la identificazion dai events di risi e da la valutazion dal risi sicu elements di fonde par prontâ lis segnalazions e par definî modalitâts apropiadis di tratament dal risi (Kaplan, Mikes 2016). Dut câs, cun dut che lis pratichis di gjestion dal risi a son aplicadis simpri plui dispès, o vin ancjemò pocjissims dâts su cemût che a vegnin metudis in vore tes impresis.

Chest studi si propon di dâ un contribût a la cognossince di cemût che a vegnin frontadis la identificazion dal risi e la valutazion dal risi tant che elements dal procès di gjestion integrate dal risi di imprese. L'intindiment de nestre analisi si distache da lis ricerçjis fatis fin cumò, stant che la plui part da la leteradure esistente e à esaminât la gjestion dal risi a un nivel di agregazion alt o tant che variabil mono-dimensionâl (Paa-

ple, Speklè 2012). I risultâts si fondin su un cuistionari che al cjape in considerazion un campion di impresis di grandis dimensions che a operin in Italie tal setôr de manifature.

La analisi e je di nature esplorative e lis rispuestis furnidis ai cuistionaris a son stadis dopradis par cirî di dâ une rispueste a chestis domandis di ricercje:

DR1) Cuale ise la difusion de atuazion da la GIRI tes grandis impresis dal setôr de manifature?

DR2) Te fase di identificazion dal risi, quale ise la impuartance percepi-de che e ven atribuide a lis diviersis fonts di risi?

DR3) Lis impresis di grandis dimensions che a operin te manifature doprino tecnicis sofisticadis di valutazion dal risi e ce nivel di impuartance ur atribuissino?

L'articul al è organizât in chest mût: la sezion 2 e je dedicate a une rassegne su la GIRI; la sezion 3 e ponte la atenzion su la identificazion e la valutazion dal risi; la sezion 4 e descrîf il metodi di ricercje e la modalitât di racuelte dai dâts; te sezion 5 a son presentâts i risultâts de ricercje che a vegnin discutûts te sezion 6, dulà che si cjatin ancje lis conclusions.

2. Gjestion integrate dal risi di imprese: une rassegne. La gjestion dal risi al è l'insiemi dai principis, dai cuadris e dai procès da la gjestion dal risi, dulà che par risi si intint "la probabilitât che cualchi fatôr o event al ostacoli une imprese intal otigniment dai siei obietîfs" (Bhimani 2013). Dutis lis impresis a scuegnin frontâ il risi cuant che a metin in vore strategjiis o a modificjin lis lôr operations ordinariis, e il procès di gjestî il risi te maniere apropiade al è simpri stât problematic (Baird, Thomas 1985). Come che a àn osservât Fraser e Simkins (2016), la idee tradizional di gjestion dal risi e jere une vore limitade e e tignive cont dome da la esposizion a events potenziâi specifics, di une prospettive assicurative o finanziarie. Dut câs, a tacâ da la metât dai agns Novante, par vie di une schirie di causis sociâls e economichis, la idee di gjestion dal risi si è spostade di une concezion leade dome ai conts a une gjestion manageriâl (Power 2007), e cetantis impresis e àn bandonât il pont di viste limitât di prime par orientâsi viers une metodiche plui olistiche, cognossude come gjestion integrate dal risi di imprese (GIRI), o, daûr de definizion ingle-

se Enterprise Risk Management (ERM). L'orientament viers la GIRI al è stât inviât dai codiçs di regolamentazion e guvier societari, da la pression dai sogjets interessâts, e da la competizion (Davila 2012). Là che la metodiche tradizional di gjestion dal risi e cjape in considerazion “un risi par volte, suntune fonde fuartementri compartimentalizade e decentrade” (Nocco, Stulz 2006), la GIRI e je “une metodiche sistematiche e integrate di gjestion complessive di ducj i risis che une imprese e scuën frontâ” (Dickinson 2001).

Une da lis definizions plui citadis de GIRI e je chê elaborade dal CoSO (2004), che al è un cuadri di riferiment di relevance mondiâl pes buinis pratichis di gjestion dal risi, dulà che si lei: “la gjestion integrate dal risi di imprese e je un procès metût in vore dal consei di aministrazion, dai aministradôrs e di altri personâl di une organizazion, che al ven aplicât tal moment di definî lis strategjiis e di çontraviers a dute le imprese, progjetât par individuâ i events potenziâi che a puedin colpî la organizazion e par gjestî i risis in mût che a restin dentri dai limits di risi acetabil, cul intindiment di dâ une resonevule garanzie che la imprese e rivi a otignî i siei obietîfs” (CoSO, 2004). Cheste definizion di GIRI e met in lûs il rûl di supervision dal Consei di Aministrazion, e e met in relazion la gjestion dal risi cu lis sieltis strategjichis di nivel alt par mieç di une integrazion da la gjestion dal risi cu la planificazion strategjiche e i procès decisionâi (Gatzert, Martin 2015).

In grazie de impuartance atribuide al rûl strategjic e al otigniment di obietîfs di periodi lunc, la GIRI e je stade prudelade tant che un sisteme strategjic di control di gjestion (Mikes 2009). Daûr de GIRI, si à di inviâ controis adats a lis diviersis tipologjiis di risi, par contribuî a sigurâ l'otigniment dai obietîfs de imprese (Soin, Collier 2013).

Tai ultins dîs agns, la leteradure su la GIRI si è insiorade une vore, tant che o podìn individuâ trê filons fundamentâi di ricercje (Mikes, Kaplan 2013). Il prin filon al smire a spiegâ la aplicazion (o la no aplicazion) da la GIRI tes impresis, cirint une cierte tipologjie di fatôrs determinants de sô aplicazion (carateristichis de imprese o fatôrs leâts al contest), so-redut par mieç di une metodologjie di indagjin che si vâl di scandais e di analisis empirichis. Gatzert, Martin (2015) a furnissin une rassegne complete di chest filon di studis, che a puedin jessi descritti sicu aplicazions

di une metodiche de congruence (Gerdin, Greve 2004). Il secont filon di ricerçe, al cîr di identificâ lis consecuencis che la atuazion de GIRI e à su la *performace* e al seguîs une metodiche de contingence, assumint la ipotesî che une buine cumbinazion tra fatôrs contestuâi e GIRI e vedi un impat positîf su la *performance* de organizazion. La plui part di chescj studis a mostrin un efiet positîf de aplicazion da la GIRI su la *performance* e il valôr de imprese, par esempi Florio e Leoni (2016) in Italie, si ben che i risultâts no son dal dut cence ambiguitât. Par finî, al sta cjapant pît un tierç filon di ricerçe che si concentre su câs di studi o studis fats su piçui champions, cul intindiment di studiâ la gjestion dal risi “in situ”, tant che pratiche sociâl e organizative (vt., par esempi, Arena et al, 2010). I trê filons di ricerçe nus puartin a concludi che e je daûr a cjapâ forme une teorie de contingence de GIRI, che si fonde su la idee che no esist une GIRI ideâl par dutis lis situazions e che la siele da lis modalitâts di aplicazion de GIRI à di jessi fate su misure, tignint cont dai fatôrs contestuâi specifics de singule imprese.

La aplicazion da la GIRI e pues coinvolzi figuris organizativis diferents a nivei diviers de imprese (Giovannoni et al. 2016). Massime, par favorî il just coordinament e la juste eficacitât, il procès di GIRI al varès di jessi diret di un dirigent di nivel alt, sicu il diretôr risi o di une comission risi, che a varessin di lavorâ adun cun chei altris dirigents par judâju a inviâ e miorâ la gjestion dal risi tes lôr areis di responsabilitât (CoSO 2004). I diretôrs risi a son incargâts di nivel diretîf che a fasin riferiment diretementi al CEO o al CFO de imprese. Dispès a son professioniscj cuntune competence tecniche di nivel alt e cu lis competencis comunicativis necessaris par comunicâ cun periodicitât obietîfs e risultâts al consei di aministrazion e par informâ i sogjets interessâts esternis dal profil di risi de imprese. La comission risi par solit e je creade e nomenade dentri dal consei di aministrazion de imprese (Liebenberg, Hoyt 2003). Il diretôr risi e la comission risi a àn ancje il compit di sigurâ che la gjestion dal risi e sedî integrate te miôr maniere inte strategjie globâl de imprese (Schroeder 2014).

Daûr di cuadris e standard di gjestion dal risi diferents, la GIRI e pues jessi viodude tant che un procès organizatîf, cun diviers elements che a dan forme a une secuencia ideâl, che al à un grant debit tai confronts dai

procès di control cibernetic, fondâts sul cicli di monitoraç, control e riscuintri (Power 2007). Massime, come che o vin delineât te introduzion, par jessi efficace la gjestion dal risi e à di fondâsi su chescj elements principâi: identificazion dal risi, valutazion dal risi, tratament dal risi e comunicazion dal risi (Collier et al. 2006). Da la identificazion dal risi e da la valutazion dal risi o tratìn te sezion che e ven.

3. Identificazion dal risi e valutazion dal risi intal procès di gjestion integrate dal risi. Il prin pas dal procès di GIRI al è chel da la identificazion dal risi, che al compuarte che e vegni prontade e tignude simpri inzornade une liste (regjistri dal risi) di events potenziâi che a puedin vê consecuencis su la *performance* e la capacitât di rivâ ai obietîfs di une imprese (O'Donnell 2005). Par che une imprese e puedi passâ a la fase di valutazion dal risi, al è necessari che i events di risi a sedin identificâts te maniere corete e par chest lis impresis a cjatin util classificâju (IMA 2007). Te leteradure, une impuartante classificazion di events di risi nus ven furnide di Simons (1999), che al descrîf cuatri fonts fundamentâls di risi strategjic che a puedin interessâ ogni imprese: il risi di operazion, il risi di riduzion di valôr, il risi di competizion e il risi di reputazion.

Il risi di operazion al ven originât dai insucès tes capacitâts relativis a lis operations fundamentâls, a la produzion e ai procès e al pues derivâ di azions fatis di personis, di sistemis o di procès. Il risi di riduzion di valôr al è colegât a une pierdite di valôr, rispjet al valôr atuâl di bilanç o rispjet a lis risorsis imateriâls, che e limite la pussibilitât di gjenerâ flus finanziariis tal avignî. La riduzion di valôr e derive di un deteriorament dal valôr finanziari (par esempi tal câs dal risi di credit o dal risi di marcjât), dai dirits di proprietât inteletuâl o da lis cundizions fisichis dai bens.

Il risi di competizion al è peât a la rivalitât di marcjât e al pues jessi gjenerât di azions da lis impresis concorintis, di mudaments legjislatîfs e di politichis publichis, di mudaments tes preferencis dai consumadôrs o di cambiaments tes politichis e tai presis dai furnidôrs. Par finî, il risi di reputazion al nas cuant che i problemis o lis azions de imprese a influîsin negativementri su la percezion che il consumadôr al à dal valôr di doprâ i bens o i servizis furnîts di une imprese e su la stime complessive che ducj i sogjets interessâts a àn tai confronts di une imprese.

La identificazion da lis fonts di risi strategicj e je la fonde de valutazion dal risi (Baird, Thomas 1985). La valutazion dal risi si struture daûr di une indagjin a priori su la probabilitât e l'impac che events potenziâi a puedin vê su la *performance* de imprese (Noy, Ellis 2003), e e je fondade su l'ûs di struments di valutazion dal risi, come lis technichis cuantitativis o cualitativis o une cumbinazion des dôs. Par doprâ technichis cuantitativis si à di vê valôrs numerics (storics o simulâts), di racui dâts di une varietât di fonts. Lis technichis cuantitativis a dan la pussibilitât di gjenêrâ stims cuantificadis di probabilitât e di impac su la *performance* finanziarie e a permetin une valutazion plui rigorose (CoSO 2012). L'ûs di technichis cualitativis al clame in cause il rôl de valutazion manageriâl, la comprension di events potenziâi, la esperience e la intuizion (Mikes 2009). La valutazion cualitative e pues indreçâsi viers l'ûs di scjalis o di metodichis di misurazion midiant la atribuzion di ponts (par esempi, i dirigjents par fâ une stime dal risi a puedin classificâ l'impac e la probabilitât di events potenziâi). DeLoach (2000) e Bozzolan (2004) a classificin lis technichis di valutazion dal risi daûr dal grât relatîf di sofisticatece, dal grât plui bas a chel plui alt, cjapant a misure il nivel di dificultât e la cuantitât di dâts che a coventin. A atribuissin il nivel di sofisticatece plui bas a la autovalutazion cualitative individuâl e il nivel plui alt a la analisi statistiche fondade su modei probabilistics. Cheste classificazion si le cjate ilustrade te Figure 1.

I fatôrs che a puedin influençâ la selezion da lis technichis di valutazion dal risi a son cetancj. Mikes e Kaplan (2015) a fasin riferiment a la “(1) disponibilitât di dâts e di cognossincis su di un specific risi (piedite) e (2) trop rilevants e afidabiî che i struments di valutazion dal risi disponibiî a son considerâts dai esperts di risi e di ducj chei che a doprin chei struments”, dulà che la selezion a “tint a jessi asociade a la culture di calcul de imprese – l’ategjament misurabil che i alts dirigjents a mostrin viers l’ûs di modei di valutazion dal risi sofisticâts”.

Il cost di atuazion, il nivel di capacitât desiderât da la dirigjence e dai recuisîts regolamentârs (par esempi, intal setôr finanziari) a son altris fatôrs (DeLoach). Cun di plui, la grandece de imprese e je diretamentri proporzionâl al ûs di controî sofisticâts, stant che plui la imprese e je grande plui bas a son i coscj dal tratament dai dâts (Cadez, Guilding 2008).

<i>Grât di sofisticatece</i>	<i>Tecnichis di valutazion dal risi</i>
Alt	Analisi statistiche (modei probabilistics) Analisi di senari (simulazion) Analisi di sensibilitât
Moderât	Analisi di impat e esposizion (par es. mapis dal risi) Classificazion dal risi o Analisi dai indicatôrs di risi
Bas	Prioritarizazion cualitative facilitade di grup Autovalutazion cualitative individuâl

Figure 1. Sofisticatece relative da lis technichis di valutazion dal risi (adatât di Bozzolan 2004).

Lis informazions rigjavadis da la valutazion dal risi a vegnin metudis tai rapuarts mandâts ai dirigjents par che a puedin analizâju e vê i elements par classificâ i risis e par decidi i pussibii trataments dal risi (riduzion, acetazion, evitament) in linie cu la acetabilitât dal risi e lis spietis di ducj i sogjets interessâts.

4. Metodi di ricercje e racuelte dai dâts. I dâts doprâts in chest studi a son stâts racuelts tal 2013, cuntun scandai somministrât par mieç di un cuistionari web. Il scandai al cjapave in considerazion dome impresis di grandis dimensions (ven a stâi, impresis cun almancul 500 dipendents) che a operin tal setôr de manifature, parcè che diviers studis a àn dimostrât che la grandece de imprese e je un fatôr determinant significatîf pe adozion de GIRI (Beasley et al. 2005). O vin selezionât in maniere casuâl un campion iniziâl di 179 impresis a partî da la popolazion di 479 impresis che a costituivin l'insiemi otignût da lis Cjamaris di Cumierç Talianis (CCIAA).

Il sondaç al è stât puartât indenant in dôs fasis. Inte prime fase, o vin mandât un messaç di pueste eletroniche ai aministradôrs delegâts (CEO) o ai diretôrs finanziariis (CFO) des impresis par presentâ la ricercje e par sigurâsi la partecipazion. 70 impresis a àn consintît a partecipâ. Te seconde fase, o vin inviât, cuntun altri messaç di pueste eletroniche, la letare acompagnatorie e il leam al cuistionari web. I cuistionaris completâts e utilizabii a son stâts 58, cuntune percentuâl di rispueste dal 32,4% (= 58/179).

I informadôrs a son stâts so redut diretôrs finanziariis (CFO). Il campion di impresis che al à partecipât al scandai al cjape dentri impresis di setôrs varis: industriis metalmechanichis, alimentârs, tessii, chimichis e farmaceutichis, metalurgjichis, gnovis tecnologjiis. Par valutâ la pussibilitât di un *non-response bias* o vin fat une comparazion dal profil da lis impresis che a àn partecipât al scandai cul setôr des impresis dal campion selezionât. La comparazion nus à dimostrât che lis impresis che a àn rispuindût al scandai a son une vore someantis a lis impresis che a fa-sevin part dal campion pai setôrs specifics. Pe selezion dal campion o vin considerât la ipotesi di *missing at random*. Il cuistionari al è stât elaborât par investigâ l'ûs di praticis di gjestion dal risi tes impresis e altris caracteristichis da lis impresis, daspò di vê fat une rassegna de leteradure e tignint cont di ben cognossûts cuadris di riferiment pe gjestion dal risi (par esempli, CoSO 2014).

Il studi al dopre une metodiche za adotade di indagjins precedentis (Fatemi, Glaum 2000; Bezzina et al. 2014), dulà che a lis impresis ur è stât domandât di valutâ la impuartance percepide di aspiets diferents di praticis di gjestion dal risi. Massime, a son stadis impleadis scjalis di ponts ordenâi, cjapant la mediane tant che misure de tindince centrâl e il cjamp di variazion inter-cuartîl tant che misure di variabilitât. Al ven ripuartât ancje il cjamp di variazion. Par viodi se cierts *items* a son stâts classificâts plui alts o plui bas di altris in maniere significative, tal nestri studi o vin doprât il test di Friedman, un test statistic no parametric che al scuviereç lis diferencis dai grâts mediis tai champions relatîfs (Conover 1980). Daspò, par determinâ cualis cubiis di *items* a presentin diferencis significativis o vin fat une analisi successive par comparazion multiple (Wilcoxon test). Inte analisi successive o vin aplicât la corezion di Bonferroni, tignint cont dal probleme da lis comparazions multiplis che a alimentin i erôrs *Type I* (ven a stâi, la probabilitât di otignî par câs une difference significative dulà che invezit no je une difference reâl).

5. Risultâts. Prin di dut, un dai obietîfs dal studi al jere chel di esaminâ la estension da la aplicazion de GIRI, par cirî di cjatâ la rispueste a la DR1 “Cuale ise la difusion de atuazion da la GIRI tes grandis impresis dal setôr de manifatüre”?

Tabele 1. Stadi di aplicazion de GIRI.

	<i>Num. di impresis</i>	<i>%</i>
GIRI metude in vore dal dut	23	39,7
GIRI metude in vore in part	11	19,0
Si stan preparant a meti in vore la GIRI	9	15,5
Mai cjapade in considerazion la GIRI	15	25,9
Totâl	58	100,0

Su la fonde di un adatement rigjavât di Beasley et al. (2005), o vin domandât a lis impresis di indicâ trop che a jerin dacuardi cuntune schirie di *items* che a rapresentavin grâts diferents di aplicazion de GIRI suntune scjale ordenâl. “la gjestion integrate dal risi e je aplicade parzialmenti” al vûl dî che lis impresis a àn adotât la gjestion integrate dal risi di imprese, ma si cjatin ancjemò intal procès di aplicazion (Paape, Speklè 2012). Lis rispuestis a vegnin ripuartadis inte Tabele 1. I risultâts a son coerents cun Gates (2006) e Beasley et al. (2005), stant che al somee che la maiorance des impresis (58,7%) che a àn rispuindût al cuistionari e ve di atuât dal dut o in part il procès di gjestion integrate dal risi di imprese. Confrontade cun chês che e risultave di scandais precedents, la percentuâl di impresis che no àn mai cjapât in considerazion la metodiche de gjestion integrate dal risi di imprese e je plui alte di chês che e risultave di studis fats in precedence (viôt, par esempi, Paape, Speklè 2012). Cun di plui, la normative e i tescj tecnics a concuardin sul fat che lis impresis che a àn metût in vore la GIRI a àn bisugne di un dirigjent di alt nivel, tant che un diretôr risi, o di une comission risi che a sedin responsabii di coordinâ e direzi il procès di gjestion integrate dal risi di imprese. La Tabele 2, che e cjape in considerazion lis impresis che a àn metût in vore, almancul in part, la gjestion integrate dal risi, e mostre il numar di impresis che a àn nomenât o un diretôr risi o une comission risi o ducj e doi. In siet impresis, a son impegnâts inte atuazion da la gjestion integrate dal risi sedi un diretôr risi sedi une comission risi. Chest al somee in linie cu la idee che diretôr risi e commissions risi no si escludin un cun chel altri, ma a puedin jessi complementârs (Liebenberg e Hoyt 2003).

Tabele 2. Presince di un diretôr risi o di une comission risi in impresis che a àn metût in vo-re dal dut o in part la GIRI.

	<i>Num. di impresis</i>
Diretôr risi	3
Comission risi	9
Sedi diretôr risi sedi comission risi	7
Nissun dai doi	15
Totâl	34

Tabele 3. Impresis che te identificazion dal risi a cjapin in considerazion esplicitementris lis fonts di risi strategicjic.

	<i>Dutis lis impresis</i>		<i>Impresis che a àn aplicât in part o dal dut la GIRI</i>	
	<i>Num. impresis</i>	<i>% (n = 58)</i>	<i>Num. impresis</i>	<i>% (n = 34)</i>
Risi di operazion	37	63,8	28	82,4
Risi di riduzion di valôr	38	65,6	28	82,4
Risi di competizion	38	65,6	29	85,3
Risi di reputazion	37	63,8	28	82,4

Dut câs, il consei di aministrazion o l'aministradôr delegât (CEO) a varessin di mantignê la responsabilitât complessive de gjestion dal risi, e la gjestion integrate dal risi e pues jessi efficace ancje cence che une imprese e vedi un diretôr risi o une comission risi che si ocupin in maniere specifiches dal risi (CoSO 2004). E chest al è propit il câs di 15 impresis dal nestri campion. Pal vêr, compits e responsabilitâts di une cierte impuartance tal ambit de GIRI a puedin jessi afidâts ancje a altris atôrs, tant che, par esempli, il consei dai sindics o i contabii gjestionâi (Giovannoni et al. 2016).

Par esplorâ la DR2 ("Te fase di identificazion dal risi, quale ise la impuartance percepide che e ven atribuide a lis diviersis fonts di risi?"), o vin domandât a lis impresis di dânus da lis informazions sui sfuarçs periodics di identificazion dal risi, indicant se a cjapin o no in considerazion esplicite ognidune da lis fonts di risi strategicjic (Simons 1999): risi di operazion, risi di riduzion di valôr, risi di competizion e risi di reputazion. Po dopo, ur vin domandât di classificâ il grât di impuartance che a

Tabele 4. Impuartance des fonts di risi strategjic inte identificazion dal risi.

	<i>Mediane</i>	<i>CVIC</i>	<i>Cjamp di variazion</i>	<i>Grât medi</i>	<i>Sintesi dai risultâts dal test di Wilcoxon</i>
Risi di operazion	4	3-4	2-5	2,50	A
Risi di riduzion di valôr	4	3-4	1-5	2,37	A
Risi di competizion	4	3-4	2-5	2,66	A
Risi di reputazion	4	3-4	2-5	2,47	A

Test di Friedman: $\chi^2(3) = 1,82$, valôr $p = 0,611$.

dan a ognidune des fonts, doprant une scjale di “1” (no impuartant) a “5” (decisîf). Tal cuistionari e jere furnide une descrizion da lis fonts di risi, par judâ a sigurâ une comprension omogjenie de bande di cui che al rispuindeve. La Tabele 3 nus mostre che la maiorance des grandis impresis che a àn cjàpât part al nestri scandai e à une considerazion espli-cite da lis fonts di risi strategjic tal identificâ i risis potenziâi. Come che si pues spietâsi, la percentuâl e cres (rivant parsore dal 80%) se o cjàpin in considerazion dome lis impresis che a àn aplicât in part o dal dut la gjestion integrate dal risi di imprese.

La Tabele 4 e mostre la impuartance da lis fonts di risi strategjic su dut il campion e e ripuarte la statistiche riepilogative e i risultâts dal test di Friedman e dal test di Wilcoxon. I risultâts otignûts nus mostrin che lis grandis impresis a judichin lis fonts di risi impuartantis, parcè che dutis lis fonts a àn vût une valutazion alte e la mediane dai ponts e je 4 par ognidune di lôr. Cun di plui, il test di Friedman nol è significatîf (valôr $p = 0,611$), e chest al indiche che no son diferencis complessivis par chel che al inten la impuartance di ognidune te identificazion dal risi. La analisi sucessive cun comparazions multiplis (test di Wilcoxon cun cam-pions cubiâts) e rinfuarce la evidence che la impuartance atribuide a une font di risi strategjic no mostre diferencis significativis rispjet a chês al-tris (la letare “A” par ognidune da lis fonts di risi strategjic e indiche che no son diferencis statisticis significativis jenfri lis fonts).

Il risi di competizion e il risi di operazion a jerin risultâts rilevants, cuntune identificazion e valutazion sistematiche, anje tal studi di Fate-mi e Glaum (2000) su lis pratichis di gjestion dal risi da lis impresis to-descjis. Cun di plui, i risultâts a metin in lûs che il risi di reputazion al è

devenât une preocupazion no di pôc pes impresis e cheste scuvierde e saponte i risultâts otignûts di Deloitte (2014). Tai marcjâts globâi, la pusibilitât o il pericol di pierdi la reputazion e pues menaçâ lis impresis in plui di un mût, e la pierdite di reputazion e va a influençâ la competitivîtât, la fiducie e la fedeltât di chei che a àn un interès te imprese, la credibilitât da lis operations e la *performance* finanziarie.

I events potenziâi che a puedin fâ dam a la reputazion de imprese a àn di jessi identificâts e prevignûts in maniere acurade. Pes impresis une gnove sfide e je leade a la inaccessite dai *media* sociâi e da la comunicazion globâl imediade, tant che mieçs potenziâi di esposizion al risi. In efîets, i contignûts condividûts e difondûts tai *social media* a puedin vê un impat sul mût che lis impresis a vegnin percepidis tal marcjât e no puedin jessi controlâts da lis impresis (Aula 2010).

La DR3 (“Lis impresis di grandis dimensions che a operin te manufacture doprino tecnicis sofisticadis di valutazion dal risi e ce nivel di impuartance ur atribuissino?”) e inten la valutazion dal risi. Stant che la valutazion dal risi si fonde su la identificazion dal risi, la analisi si disvilupe suntuin sot campion di 38 impresis che a àn une considerazion esplicite da lis fonts di risi strategjic. Di chestis 38 impresis, 20 a àn atuât dal dut la gjestion integrate dal risi di imprese, 9 le àn atuade in part, 6 si stan preparant a atuâle e 3 no le àn mai cjapade in considerazion.

O vin domandât a lis impresis di classificâ la impuartance percepide da lis tecnicis sofisticadis dopradis par valutâ il risi strategjic. Ancje in chest câs o vin metût dongje di ogni tecniche une scjale Likert graduade di “1” (no impuartant) a “5” (decisîf). L’insiemi des tecnicis al è stât rigjavât dal cuadri di riferiment CoSO (2004), e o vin tignût cont dal model di DeLoach (2000) par cjapâ in considerazion dome tecnicis cuntun grât di sofisticatece di moderât a alt. L’insiemi al cjape dentri sedi tecnicis cuantitativis (probabilistichis e no probabilistichis) sedi tecnicis cualitativis. Lis tecnicis cuantitativis probabilistichis a son valôr a risi, flus finanziari a risi, introits a risi e distribuzion de pierdite. A son tecnicis fondadis suntuine analisi statistiche che ur ven atribuît un grât di sofisticatece alt. Lis tecnicis cuantitativis no probabilistichis a son la analisi di sensibilitât, la analisi di senari, e il test di stress. A chestis analisis ur ven atribuît un grât di sofisticatece di moderât a alt. Par finî li mapis

Tabele 5. Ûs di tecnicis sofisticadis di valutazion dal risi.

	<i>Num. impresis</i>	<i>% (n = 38)</i>
Flus finanziari a risi	33	86,8
Valôr a risi	33	86,8
Introits a risi	32	84,2
Analisi di sensibilitât	32	84,2
Analisi di senaris	31	81,6
Mapis di risi	30	78,9
Distribuzion de pierdite	30	78,9
Valôrs di riferiment	29	76,3
Test di stress	29	76,3

dal risi e i valôrs di riferiment a àn un grât di sofisticatece moderât e a son tecnicis cualitativis. Tal cuistionari si cjatave ancje une piçule descrizion di ognidune da lis tecnicis par favorî une comprehension omogjenie. La Tabele 5 e mostre che ognidune da lis tecnicis sofisticadis e ven doprade di trê cuarts da lis impresis dal nestri sot campion. In particolâr, lis tecnicis cuntune plui alte frecuece di difusion a son i metodis di “*performance a risi*”, seguîts da la analisi di sensibilitât.

Chescj risultâts a son in contrast cun ricercjis precedentis (Noy, Ellis 2003; Gates 2006), dulà che la incidence da lis impresis che a doprin tecnicis sofisticadis e je cetant plui basse. Cun di plui, la maiorance des impresis di grandis dimensions (31 impresis) e à declarât di doprâ sedi tecnicis cuantitativis sedi tecnicis cualitativis, e di doprâ diversis sortis di tecnicis (par solit plui di trê) tal stes timp (33 impresis). Chest al è in cualchi maniere coerent cun chê leteradure che e aferme che lis impresis a puedin doprâ tecnicis diferentis par analizâ e stimâ l’impat di fonts di risi strategicjic diferentis (Mikes 2009).

Par finî, la Tabele 6 si concentre su la impuartance da lis tecnicis sofisticadis di valutazion dal risi e e ripuarte une statistiche riepilogative, i risultâts dal test di Friedman e i risultâts dal test di Wilcoxon. La tecnica dal Flus finanziari a risi e je la tecnica cu la mediane plui alte (mediane = 4, IQR = 3-5), dulà che la distribuzion de pierdite e à chê plui basse (mediane = 2,5). A la plui part da lis tecnicis ur ven atribuît un nivel di impuartance moderât, cu la impuartance mediane che e ecuivâl al pont centrâl da la scjale Likert. Il test di Friedman (valôr $p = 0,017$) al

Tabelle 6. Impuortance da lis technichis sofisticadis dopradis inte valutazion dal risi.

	<i>Mediane</i>	<i>CVIC</i>	<i>Cjamp di variazion</i>	<i>Grât medi</i>	<i>Sintesi dai risultâts dal test di Wilcoxon</i>
Flus finanziari a risi	4	3-5	1-5	6,40	A
Valôr a risi	3	3-4	1-5	5,88	A
Introits a risi	3	3-4	1-5	5,15	A, B
Analisi di sensibilitât	3	3-4	1-5	5,08	A, B
Analisi di senaris	3	2,5-4	1-5	4,85	A, B
Mapis di risi	3	2-4	1-5	4,69	A, B
Distribuzion de pierdite	3	2-4	1-5	4,63	A, B
Valôrs di riferiment	3	2-5	1-5	4,48	A, B
Test di stress	2,5	1-3	1-5	3,85	B

Test di Friedman: $\chi^2(8) = 1,82$, valôr $p = 0,017$.

mostre che la impuortance (come che e ven percepidi di chei che a àn rispundût al cuistionari) di almancul une da lis technichis sofisticadis e diferis in maniere significative di almancul une di chês altris. Par analizâ miôr cheste scuvierte, o vin doprât il test di Wilcoxon par fâ comparazions multiplis par cubiis. Lis diferencis significativis di un pont di viste statistic tra lis technichis a $p \leq 0,0014$ (dopo di vê aplicât la corezion di Bonferroni) a son indicadis cun letaris diferentis. Lis comparazions multiplis pal plui nus mostrin che, cun dome dôs ecezions, nissune tecniche e à vût une classificazion plui alte in maniere significative rispjet a chês altris. Lis dôs ecezions a son il flus finanziari a risi e la analisi di sensibilitât (che a son lis technichis cul grât medi plui alt), ritignudis plui impuortantis da la distribuzion de pierdite te valutazion dal risi strategjic. Par chest motîf, il flus finanziari a risi e la analisi di sensibilitât a son indicadis cu la letare “A” e la distribuzion de pierdite cu la letare “B”.

Come che a suggerissin Andrèn et al. (2005), l'ûs dal flus finanziari a risi al sta diventant simpri plui popolâr anje jenfri lis impresis no finanziariis, parcè che “al racuei dutis lis esposizions al risi de imprese in tun numar che al pues jessi doprât par indreçâ lis decisions di gjestion dal risi de compagnie”. Al furnìs ai dirigjents informazions su cemût che si pues spietâsi che variabilis pussibilis di macroeconomie, di marcjât o internis a influissin sul flus finanziari de imprese e su la sô variabilitât stimate. Cun di plui, Abdel-Kader e Dugdale (1998) a metin in lûs la impuortance de analisi di sensibilitât tant che tecniche di valutazion dal ri-

si che e je cetant doprade in gracie de sô “semplicitât e la facilitât di cjatâ pacuts informatics che a judin a aplicâle in pratiche”.

6. Discussion e conclusions. Chest studi esploratîf che o vin condusût in Italie suntun campion di 58 impresis di grandis dimensions dal setôr de manufacture nus consegne plui di cualchi risultât interessant sul disvilup da lis pratichis di gjestion integrate dal risi di imprese tra lis impresis talianis.

Par començâ, plui da la metât des impresis che a àn partecipât al nestri studi e à metût in vore o e je daûr a meti in vore la gjestion integrate dal risi di imprese. La aplicazion, in dut o in part, de GIRI no je par fuarce asociade cu la presince di un diretôr risi o di une comission risi. Cun di plui, la maiorance da lis impresis che a àn rispuindût al nestri sondaç a ponte la atenzion esplicitementri su events potenziâi che a puedin influençâ la *performance* de imprese e su la capacitât di rivâ ai obietîfs stabilîts. Ognidune da lis fonts di risi strategjic (risi di operazion, risi di riduzion di valôr, risi di competizion, risi di reputazion) e ven percepide come impuartante al stes nivel intal procès di identificazion dal risi. In linie gjenerâl, chescj risultâts nus indichin che lis impresis studia-dis a metin in relacion la gjestion dal risi cu la planificazion strategjiche e cu la consapevolece che la varietât di fonts di risi e à di jessi considerade in maniere globâl tal procès decisionâl. Di altre bande, o vin riscuintrât che al è ançe un ciert numar di impresis che no si impegne in pratichis di gjestion dal risi.

La analisi su la valutazion dal risi sul sot campion di impresis che su di lôr o vin puartât indenant la indagjin smirade esplicitementri a lis fonts di risi strategjic nus mostre un ûs significatîf di tecnicis sofisticadis par stimâ la probabilitât e l'impad di events potenziâi su la *performance* de imprese. La difusion di cheste sorte di tecnicis e podarès jessi stade influençade dai progrès significatîfs da lis capacitâts e tecnologjiis di misurazion dal risi registrâts intai ultins 15 agns (Mikes 2009), ançe se une altre interpretazion pussibile e je che l'ûs di tecnicis sofisticadis e puedi contribuî a la eficacie percepide da la gjestion dal risi (Paape, Speklè 2012). Tal specific, lis impresis a doprin tecnicis sedi cuantitativis (probabilistichis e no probabilistichis) sedi cualitativis (ma-

pis dal risi e valôrs di riferiment). Chest al vûl dî che sedi i risultâts di modei cuantitatîfs sedi la valutazion subietive manageriâl indispensabil tal ûs da lis mapis di risi a zuin un rûl impuartant te valutazion dal risi, e che la valutazion cuantitative no pues cjapâ il puest de valutazion dai dirigjents tant che fonde dal procès decisionâl.

A ogni mût, o vin di notâ che, si ben che intant che si cîr di identificâ il risi e vegni prestade une grande atenzion a lis fonts di risi strategiç, a lis tecnichis sofisticadis di valutazion dal risi ur ven, pal plui, atribuît un valôr moderât (cu la ecezion dal flus finanziari a risi). Chest al podarès jessi un segnâl da lis dificoltàs implicitis te valutazion dal risi. Di fat, ancje la leteradure e ricognòs che a son dai events, soledut tes areis strategiçhis (par esempi, une aquisizion o il burî fûr di un prodot gnûf), che al è une vore difilc previodi ce sorte di impat che a varan (Bromiley et al. 2016). Kaplan e Mikes (2016) a notin che “intâl cjamp da lis dissiplinis gjestionâi, la gjestion dal risi e je une dissipline dulà che la misurazione e je particolarmentri difilc e in efietis e je in se une font di problemis. Par solit, la misurazione e compuarte il tentatîf di cuantificâ events o fenomens che a son bielzà sucedûts o che a son daûr a sucedi. Ma la gjestion dal risi si ocupe di events che a àn di sucedi tal avignî, events che no son inmò sucedûts e che a podaressin no sucedi mai. In cetantis o in cuasi dutis lis situazions che a integnin la gjestion dal risi, une misurazione dal dut obietive e je clarementri no pussibile”.

Il nestri studi al à cualchi limit, che al va metût in cont te interpreta-zion dai risultâts. Il limit plui impuartant al rivuarde il numar di impresis indagadis, che al riflet la nature esplorative di chest studi. Par sapontâ la validitât dai risultâts che o vin otignût e par determinâ miôr fin a ce pont che a puedin jessi gjeneralizâts, si varès di verificâju su champions plui grancj. De stesse maniere, simpri par vie da la cuantitât di impresis dal campion no si pues escludi dal dut la pussibilitât di un *non-response bias*. I test che o vin aplicât par verificâ laesistence di chest pericul a àn dât un risultât negatîf, ma distès no nus permetin di escludi dal dut cheste pussibilitât. Po dopo, il nestri studi al smirave soledut a capî se la gjestion integrate dal risi di imprese e lis tecnichis sofisticadis di valutazion dal risi a son aplicadis e fin a ce pont, ma nol investigave cemût e parcè che a vegnin aplicadis intes impresis dal setôr de manufacture. Par esem-

pli, chest studi nol indaghe cuale che e je la pression relative da lis cuistions di conformitât e dai obietîfs di *performance* tal determinâ la aplicazion de GIRI. Par chestis dôs cuistions al podarès ancje jessi necessari doprâ une metodiche di ricercje diferente. Il disvilup di câs di studi par confrontâ lis pratichis metudis in vore da lis impresis e podarès dâ mût di vê une descrizion plui precise da la aplicazion e da la evoluzion pussibile da la gjestion dal risi.