

IL RISK MANAGER “CONSULENTE” (di Filippo Bonazzi)

1. Premessa

Il presente lavoro è focalizzato sulla figura del risk manager “consulente esterno”, il professionista, cioè, che svolge continuamente attività di gestione del rischio a favore dell’azienda (pubblica o privata) senza essere inquadrato contrattualmente quale lavoratore dipendente della medesima.

L’esigenza di approfondire la conoscenza di questa figura professionale, delineandone i tratti maggiormente caratterizzanti, scaturisce da molteplici stimoli:

- di risk manager e di risk management si parla da alcuni anni sempre più spesso e con accezione differente¹: risk management con prevalente contenuto finanziario, assicurativo, inerente alla sicurezza sul lavoro, alla qualità, e al rispetto di norme di buona condotta nella gestione delle società di capitali²; il tema, dunque, pur essendo molto attuale, non rappresenta più una novità in senso assoluto anche se, a mio parere, gli stessi operatori del settore e, a maggior ragione i non addetti ai lavori, continuano ad avere una visione della materia piuttosto parziale e frammentaria; ad esempio, parlando con analisti finanziari si scopre che essi ignorano campi di applicazione del risk management differenti rispetto all’area credito-finanza, mentre, per chi ha una formazione tecnico-scientifica, la gestione del rischio viene associata quasi esclusivamente alla prevenzione; insomma, si ha l’impressione di una professione sicuramente in fase di sviluppo ma “a compartimenti stagni”;
- il risk manager, nel contesto di riferimento nazionale, si identifica più frequentemente con un lavoratore dipendente, solitamente incluso nell’organico di una grande azienda; tuttavia, anche la piccola e media impresa ha manifestato, almeno negli ultimi dieci anni, un crescente interesse verso il valore aggiunto espresso da questa figura professionale; interesse indotto, forse, dal continuo proliferare di norme di legge in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro, oppure dalla necessità di razionalizzare i programmi assicurativi aziendali complice la persistente condizione di stagnazione economica, o forse per tutte queste ragioni insieme; di fatto, il piccolo e medio imprenditore, quale alternativa all’utilizzo di una risorsa umana stabilmente collocata in organico (con i relativi costi), è oggi tendenzialmente e molto

¹ Mi riferisco, soprattutto, alle numerose iniziative formative promosse da Università, Associazioni di categoria, enti di formazione professionale pubblici e privati, nonché ai frequenti articoli pubblicati da quotidiani e riviste economici.

² Ad esempio, Confindustria ha recentemente pubblicato le linee guida da adottare in seno al consiglio di amministrazione di società di capitali al fine di ottemperare agli obblighi di vigilanza sulla gestione aziendale previsti dalla riforma del diritto societario (“Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. n. 231/2001”, approvate il 07.03.2002 e aggiornate il 24.05.2004). Il testo illustra, già nelle pagine introduttive un articolato processo di risk management, la cui adozione viene consigliata agli imprenditori.

pragmaticamente orientato a ricorrere ad un consulente esterno dotato delle competenze necessarie a consentire una corretta gestione del rischio³;

- mentre le specializzazioni maturate dai risk managers nel campo dei rischi finanziari e della prevenzione non suscitano particolari dibattiti tra gli addetti ai lavori, il risk manager esperto di contratti di assicurazione è costantemente oggetto di attenzione, anche da parte dei media⁴; ciò dipende, probabilmente, dai significativi interessi che gravitano nel settore (eppure, anche in campo finanziario i numeri sono rilevanti), e dal probabile “scompiglio” che un’ulteriore affermazione del “consulente a parcella” o “puro”⁵ potrebbe provocare in un business (quello assicurativo) che ha sempre fondato le sue fortune sull’intermediazione, e quindi su di un sistema di retribuzione a provvigione commisurata all’entità dei premi incassati e, perciò, dei prodotti venduti; ed effettivamente, il risk manager “consulente puro” esprime un notevole potenziale destabilizzatore del mercato assicurativo, proprio perché professionista imparziale, estraneo alla tradizionale logica commerciale legata alla vendita della polizza e, pertanto, non condizionato né condizionabile dalla medesima logica; insomma, per vari motivi, se è oramai certo che la consulenza “pura” in ambito assicurativo piace molto agli assicurati (disposti, tra l’altro, a sostenerne in proprio il relativo costo), non è certo che sia altrettanto gradita agli assicuratori.

Dunque, gli spunti di riflessione non mancano, e lungi dall’obiettivo di addivenire a conclusioni definitive, desidero esprimere un parere in merito a queste tematiche, nella speranza di attivare un dibattito costruttivo sull’argomento.

2. Definizione

Il dibattito tra gli addetti ai lavori viene ricondotto, più frequentemente, alla scelta della definizione più appropriata.

Sono numerose le definizioni di “risk manager” che vari autori hanno efficacemente formulato secondo differenti prospettive, quali quella della massimizzazione del valore aziendale,

³ Alcune associazioni di categoria, come l’Unione Industriali della Provincia di Treviso e l’Associazione Industriali della Provincia di Vicenza, si sono dotate di strutture interne finalizzate ad erogare alle aziende associate un servizio di consulenza in materia di risk management, con particolare riguardo alle problematiche di tipo assicurativo.

⁴ Periodicamente compaiono su quotidiani e settimanali molto noti interviste o articoli dedicati al risk management. Inoltre, numerosi operatori del settore assicurativo, soprattutto intermediari, valorizzano sistematicamente le competenze maturate nel campo della gestione del rischio acquistando importanti spazi pubblicitari all’interno delle più importanti testate giornalistiche italiane.

⁵ Relativamente a quest’ultima definizione, vedasi G. De Zuccato, “La consulenza assicurativa pura come mestiere”, Pordenone, Assinform, 2005 .

dell'evoluzione del ruolo del responsabile assicurativo, nonché quelle offerte dalle visioni istituzionale e sociale dell'impresa⁶.

Quasi tutte queste definizioni, certamente utili a favorire un confronto sull'argomento, presentano, a mio avviso, alcuni vizi di fondo.

Innanzitutto, offrono una concezione del risk management teorica e prospettica, come, cioè, di qualche cosa ancora da definire e che si definirà concretamente, forse, in futuro allorchè si verificheranno non meglio identificate condizioni ideali.

Inoltre, si ha sovente l'impressione che il proliferare delle definizioni medesime, che costituiscono l'encomiabile sforzo di vari esperti di addivenire ad una visione unitaria della materia, sia percepita dal piccolo e medio imprenditore (oggetto di questa analisi, secondo la premessa iniziale) come una mera speculazione dottrinale, priva di significato pratico e, in definitiva, pressochè inutile. Questa situazione, che dipende, sicuramente, dal consueto approccio pragmatico ai problemi preferito dall'imprenditore "tipo" (e di cui non si vogliono disconoscere i limiti), non facilita, purtroppo, la comprensione del valore aggiunto offerto dal risk management.

Allora, viene da chiedersi fino a che punto sia utile ed opportuno continuare a concentrarsi su chi dovrebbe essere e su che cosa dovrebbe fare il "risk manager ideale", piuttosto che su che cosa fa attualmente e su che cosa ha fatto finora chi si occupa quotidianamente e professionalmente di problematiche afferenti alla gestione del rischio, secondo le varie specializzazioni prescelte, nonché sui vantaggi pratici ottenuti da chi ha fruito dell'apporto tecnico del professionista.

Insomma, affinché il risk management venga percepito come un supporto concreto a quel cambiamento imprenditoriale – culturale, sociale ed economico – in senso innovativo, la cui urgenza tutti sembrano condividere, è indispensabile maturare la convinzione che il cambiamento si fa qui ed ora, e non in futuro.

Un altro ostacolo alla diffusione della conoscenza del risk management, forse meno evidente perché, di solito, pudicamente sottaciuto, è determinato dal timore degli specialisti che il prevalere di questa o quella concezione della gestione del rischio (es. prevenzione, qualità, assicurazione, legale, etc.) su tutte le altre possa avvantaggiare professionalmente alcuni e penalizzare gli altri. Anche per questo motivo, dunque, il tentativo di approdare ad una definizione "privilegiata" potrebbe, al di fuori di un ambito strettamente accademico, risultare addirittura controproducente⁷.

⁶ Vedasi, per tutti, G. Forestieri, "Risk management, strumenti e politiche per la gestione dei rischi puri d'impresa", Milano, Egea, 1996 e B. Cardani - A. Pasquarella, "La tutela assicurativa negli Enti locali", Milano, Giuffrè, 1996.

⁷ Mi è capitato, presso varie aziende, di dover affrontare la diffidenza iniziale del collega consulente esperto di qualità o di sicurezza sul lavoro di fronte alla mia richiesta, avvallata dalla proprietà, di valutare collegialmente i limiti posti dall'assicuratore incendio in tema di stoccaggio di materiale infiammabile. Una volta chiarito che le mie richieste non erano finalizzate a stabilire il primato dell'assicurazione (e, quindi, il mio, quale consulente specializzato nel settore) sull'operato degli altri responsabili di funzione, ma anzi erano dirette ad individuare preventivamente lacune della polizza colmabili attraverso strumenti di prevenzione e protezione, la collaborazione è stata completa e continuativa.

Prendiamo atto, perciò, delle varie declinazioni, finanziaria, assicurativa, preventiva, etc., preferite ed adottate dai vari operatori, e dopo aver riconosciuto alle medesime pari dignità, iniziamo a delinearne i tratti caratteristici e le concrete opportunità di interazione a favore dell'impresa, nell'ottica di garantirne una forma di tutela del patrimonio coordinata e globale.

Sotto il profilo pratico, al fine di facilitare la comprensione delle "virtù" di una gestione del rischio coordinata, si potrebbe, ad esempio, approfittare maggiormente delle frequenti occasioni offerte ai risk managers professionisti dalla partecipazione a convegni e seminari di studio o dalla realizzazione di interviste rilasciate alla stampa, per sottoporre all'attenzione dell'opinione pubblica dati, esperienze e casi aziendali esemplificativi di un sostanziale miglioramento nello svolgimento dell'attività d'impresa ottenuto grazie alla selezione e all'adozione di strumenti per la salvaguardia del patrimonio.

Ciò, può essere fatto con facilità da tutti i risk managers con un minimo di esperienza, e senza timore che questo tipo di informazione, necessariamente semplificata, banalizzi il tema e squalifichi chi la fornisce, soprattutto in un contesto di piccole/medie aziende per molte delle quali suscita già un certo stupore il suggerimento di dislocare le copie di back up dei dati informatici presso locali differenti da quelli in cui sono collocati computer e server!

La medesima diffusione di informazioni ed esperienze sopra delineata accelererà, inoltre, senza dubbio, l'interazione tra le varie specializzazioni, contribuendo ad eliminare la visione "a compartimenti stagni" del risk management. Basti pensare alle evidenti affinità di obiettivi e contenuti tra coloro che si occupano professionalmente della gestione dei rischi finanziari, della politica assicurativa aziendale e dell'area legale. Una più approfondita conoscenza delle rispettive competenze non potrà che favorire una visione "allargata" del risk management, nell'interesse di tutti, consulenti e clienti.

3. Risk manager consulente e P.M.I.

Nel 2004, nella sola Provincia di Treviso, sono state almeno 200 le piccole e medie aziende (cioè con fatturato variabile da due a ottanta milioni di euro) che hanno utilizzato servizi esterni in materia di risk management, con particolare riguardo all'assicurazione⁸.

Alcune Associazioni di categoria, addirittura, da alcuni anni hanno scelto di dotarsi di una struttura interna dedicata all'assistenza alle imprese relativamente alla gestione del rischio, avvalendosi di personale dipendente o di consulenti accreditati, tutti rigorosamente selezionati in ragione della loro estraneità a logiche commerciali. Questo, per evitare che la necessaria

⁸ Il dato si riferisce al servizio di Risk Management (articolato nelle due attività di consulenza e formazione alle imprese) erogato dall'Unione degli Industriali della Provincia di Treviso, che si avvale esclusivamente di consulenti convenzionati "a parcella", cioè remunerati interamente dal cliente.

imparzialità della consulenza svolta a favore dell'impresa associata risulti pregiudicata dall'interesse, diretto o indiretto, nella vendita di un prodotto o di un servizio⁹. E, a questo proposito, personalmente ritengo che non possa essere fatto altrimenti. Infatti, un'Associazione di categoria, proprio in virtù della sua funzione istituzionale, non dovrebbe prestarsi a favorire interessi economici di parte, rischiando, così, di perdere credibilità presso le stesse aziende che ne richiedono e giustificano l'esistenza. Soprattutto in un momento di generale incertezza e di instabilità del contesto di riferimento come quello attuale, anzi, è indispensabile che le Associazioni di categoria consolidino il loro ruolo di advisor/garante imparziale delle scelte tecniche, politiche (in senso lato) ed economiche imprenditoriali, utilizzando, appunto, professionalità rigorosamente "super partes" nei vari settori¹⁰.

Ma, anche a prescindere, da queste riflessioni, e nella speranza di fugare ogni dubbio residuo, l'esperienza maturata "sul campo" da me e da alcuni colleghi in questi anni ha provato che un servizio di risk management, oggi in Italia, è gradito al piccolo e medio imprenditore il quale è, particolare non trascurabile, disposto a farsi carico del non indifferente relativo costo.

Quest'ultima considerazione, in apparenza banale, sottende, invece, una questione fondamentale, che i detrattori della figura del risk manager consulente esterno puntualmente sollevano: *"ma è proprio vero che, fatte tutte queste interessanti disquisizioni con l'interessato, il piccolo imprenditore è poi disposto a pagare la parcella?"*

La risposta affermativa di chi scrive, a questo punto, pare scontata. Preferisco, pertanto, dopo aver ricordato la prassi oramai consolidata nel mondo imprenditoriale di ricorrere a professionisti esterni per gli adempimenti normativi in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro (es. D.lgs. n. 626/94 e dintorni), elencare brevemente e a titolo meramente esemplificativo alcuni ambiti di applicazione del risk management già testati a favore della P.M.I.:

- identificazione sistematica dei rischi aziendali in funzione degli adempimenti formalmente richiesti dal diritto societario agli amministratori di società di capitali e al collegio sindacale in tema di adozione di misure appropriate per la salvaguardia del patrimonio aziendale¹¹;
- individuazione, valutazione e trattamento dei rischi connessi alla realizzazione di nuovi insediamenti produttivi all'estero;

⁹ Vedasi, ad esempio, le esperienze, oramai pluriennali, maturate dalle Associazioni Industriali delle Province di Vicenza, Treviso, Belluno e dall'API di Bologna.

¹⁰ Associazioni che, invece, in passato hanno assecondato, più o meno espressamente, logiche economiche di parte, hanno pagato a caro prezzo una perdita di credibilità che sempre, presto o tardi, si è manifestata attraverso vigorose lamentele o, purtroppo, rescissione del rapporto.

¹¹ Es. art. 2394 Codice Civile. Inoltre, al collegio sindacale viene oggi imposta una forma di controllo non solo contabile ma anche inerente alla correttezza della gestione.

- indagine storica dei sinistri e dei c.d. “eventi avversi” (cioè eventi dannosi che non hanno dato luogo ad una richiesta di risarcimento) verificatisi negli ultimi anni, e riclassificazione dei medesimi in termini di frequenza di accadimento e gravità¹²;
- analisi delle polizze che compongono il programma assicurativo aziendale, nell’ottica della sua ottimizzazione e del contenimento dei costi; quest’ultima esigenza è oggi particolarmente sentita, per via della difficile situazione economica generale e della crescente incidenza del costo dell’assicurazione sui bilanci aziendali.

4. Risk manager esperto di assicurazioni e P.M.I.

Mi pare che tra gli aspetti più innovativi dell’attività del risk manager “consulente” possa essere annoverata l’assistenza prestata alle imprese relativamente alle problematiche assicurative¹³. In effetti, le condizioni per lo sviluppo di questo tipo di competenza, oggi, in Italia, ci sono tutte, o quasi.

Innanzitutto, la credibilità del sistema assicurativo presso l’opinione pubblica è ridotta ai minimi termini.

Dopo decenni (considerando la storia assicurativa più recente) di sinistri respinti o metodicamente liquidati al ribasso in tutti i Rami, politiche commerciali aggressive finalizzate a vendere il più in fretta possibile polizze dai contenuti spesso non coerenti con le aspettative dell’assicurato, prodotti complessi e, comunque, difficilmente comprensibili ai più anche dopo un’attenta lettura, e, dulcis in fundo, dopo almeno un decennio di incrementi tariffari nella RCAuto sistematicamente condannati da campagne stampa dai toni esasperati, la fiducia riposta dall’assicurato verso l’assicuratore è, almeno per larga parte della popolazione, definitivamente compromessa, e non senza ragione.

Naturalmente, con questo non si vuole negare il valore di ciò che di buono è stato fatto e continua ad essere fatto dalle Compagnie: risarcimenti di danni di ingente entità che hanno, in più di un’occasione, salvato privati ed aziende da sicuri dissesti finanziari; l’enorme frequenza di accadimento di sinistri legati alla circolazione stradale e, il conseguente pagamento dei relativi danni (spesso, purtroppo, oggetto di mera speculazione da parte del danneggiato¹⁴); la capacità del sistema assicurativo di limitare al minimo i casi di insolvenza di Compagnie in difficoltà e il relativo pregiudizio per l’assicurato.

¹² Questa attività è particolarmente richiesta anche dagli enti pubblici, per via della nota crescente esposizione dei medesimi all’obbligo di risarcire danni di varia natura e di crescente rilevanza economica, e della maggiore difficoltà incontrata nel ricorrere all’assicurazione.

¹³ Innovativo almeno per l’Italia. Negli Stati Uniti, ad esempio, questa figura professionale esisteva già nel 1957.

¹⁴ Secondo un’indagine condotta alcuni anni fa da una rivista specializzata, per ogni cento sinistri da circolazione stradale si registrano due colpi di frusta in Svezia e diciotto colpi di frusta in Italia.

Ma, al tempo stesso, non è obbiettivamente possibile negare l'evidenza anche di tutto ciò che dovrebbe essere fatto e non viene fatto:

- in Italia manca, ancora oggi, un minimo di cultura assicurativa; chi acquista una polizza, nella maggioranza dei casi ne ignora i limiti e ne fraintende, almeno in parte, il contenuto; imputare la responsabilità di questo stato di cose all'indolenza degli assicurati mi pare inappropriato; bisognerebbe chiedersi, piuttosto, che cosa ha fatto finora il sistema assicurativo per diffondere veramente la conoscenza del contratto di assicurazione tra gli utenti; non sarà che gli stessi assicuratori non hanno un interesse effettivo ad acculturare l'assicurato, in modo da poter liberamente valorizzare alcuni aspetti tecnici della polizza trascurandone altri (meno graditi al cliente)?
- la qualità del servizio reso dall'assicuratore all'assicurato si esprime appieno al momento della vendita del prodotto ma si affievolisce, fino quasi a scomparire, durante la prosecuzione del rapporto;
- le disposizioni di legge che disciplinano il contratto di assicurazione risalgono al 1942¹⁵; sono state formulate, cioè, in un contesto sociale, culturale ed economico molto differente rispetto a quello attuale; paiono, dunque, oggi anacronistiche e non idonee a costituire le norme di riferimento per il settore¹⁶;
- paradossalmente, nonostante tutti riconoscano la necessità di razionalizzare i costi assicurativi, sia gli assicurati sia gli assicuratori (ma per loro la spiegazione è più facile!) sono sostanzialmente reticenti ad applicare sistematicamente criteri di libera concorrenza nella selezione dell'offerta assicurativa, preferendo continuare ad impostare il rapporto su basi esclusivamente fiduciarie;
- la progressiva virtualizzazione a cui è soggetta, da almeno quindici anni, la nostra economia, sempre più fondata su asset di tipo immateriale (es. il marchio, l'estetica, l'immagine, la creatività, l'innovazione), e la conseguente dematerializzazione dei rischi aziendali, non trova adeguato riscontro nell'offerta assicurativa, soprattutto per la P.M.I.; oggi, infatti, non presenta alcun problema la richiesta di assicurare il solito fabbricato contro il solito rischio di incendio, ma di assicurare una perdita di immagine o di quote di mercato (rischi, attualmente, economicamente molto più rilevanti del primo) non se ne parla neppure;
- l'inesorabile spersonalizzazione del rapporto tra assicurato e assicuratore; le Compagnie perseguono, da anni, la logica delle economie di scala e di scopo ottenute mediante una rigorosa

¹⁵ Promulgazione del Codice Civile, attraverso Regio Decreto emanato da Vittorio Emanuele III, per grazia di Dio e volontà della nazione, Re d'Italia e d'Albania, Imperatore d'Etiopia. Il visto, naturalmente, è del Capo del governo Mussolini e del Guardasigilli Grandi.

standardizzazione dei prodotti, che impedisce, anche agli intermediari più volenterosi, di assecondare le richieste dei clienti in termini di deroghe contrattuali; Agenti e Brokers, dal canto loro, devono fare i conti con costi gestionali crescenti e aliquote provvigionali calanti; la conseguente necessità di lavorare su volumi importanti riducendo al minimo il personale, e l'estremo dinamismo commerciale imposto da un mercato ipercompetitivo, si ripercuotono, quasi sempre, sull'assicurato sotto forma di assistenza "frettolosa", quando, addirittura, non definitivamente limitata ad una visita annuale in occasione dell'incasso dei premi.

Insomma, il quadro non è molto positivo, e la diffidenza verso il sistema assicurativo è palpabile, percepibile semplicemente discutendone con amici e parenti. Destano, quindi, stupore alcune indagini pubblicate recentemente da riviste specializzate in materia assicurativa che, invece, riportano un sostanziale gradimento tra gli assicurati circa la qualità dei prodotti e servizi assicurativi presenti sul mercato.

Considerata la situazione, il panorama assicurativo nazionale dovrebbe essere caratterizzato dalla presenza di numerosissimi risk manager specializzati nella consulenza assicurativa, proprio in ragione della loro funzione caratteristica di riequilibrare il rapporto tra assicuratore e assicurato a beneficio di quest'ultimo. In realtà, i professionisti del settore sono pochissimi, nonostante i significativi risultati raggiunti concretamente dagli oramai numerosi imprenditori che, affidandosi al consulente, hanno ottenuto, in tempi brevi, coperture assicurative più efficaci, notevoli risparmi sui premi (tali, di solito, da assorbire ampiamente il costo della consulenza), una conoscenza più approfondita delle polizze sottoscritte e, in definitiva, una condizione di maggiore sicurezza complessiva.

E' possibile ipotizzare alcuni tra i fattori che ostacolano lo sviluppo della professione.

1. Il sistema assicurativo rema contro. – Benchè una crescita culturale aziendale in materia assicurativa tra gli imprenditori, e quindi una loro maggiore conoscenza di pregi e difetti delle polizze di assicurazione, sia (a parole) da tutti auspicata, inclusi gli assicuratori, c'è poco da fare: l'assicurato più informato pretende massimali e sottolimiti di risarcimento elevati, polizze personalizzate, ed è in grado, soprattutto, di valutare meglio la qualità del prodotto che gli viene proposto; tutte cose che alle Compagnie piacciono poco. Per non parlare, poi, della naturale tendenza dell'assicurato "consapevole" a mettere in concorrenza tra di loro gli assicuratori, circostanza che produce sulle Compagnie lo stesso effetto del fumo negli occhi. Sul versante opposto, la lungimiranza di parecchi intermediari che vedono, invece, un'opportunità nell'opera

¹⁶ Il nuovo Codice delle Assicurazioni, di recente pubblicazione, si affianca alle norme previste in materia dal Codice

di alfabetizzazione assicurativa realizzata dal risk manager, e la disponibilità dell'assicurato "acculturato" ad accogliere franchigie elevate, non sono sufficienti a controbilanciare i timori delle Compagnie. Meglio, quindi, per queste ultime, non abbandonare la strada vecchia per la nuova e scoraggiare pericolose tendenze autonomistiche dell'assicurato rese possibili grazie all'assistenza di un consulente super partes.

2. Prevalenza dell'estetica sull'etica. – Ho già ricordato che gli intermediari assicurativi hanno conosciuto tempi migliori. Così, ogni tanto, qualcuno, esasperato dalle continue pressioni commerciali esercitate dalle Compagnie per la realizzazione del budget annuale, e demotivato per via dell'assenza di soddisfacenti prospettive di sviluppo degli affari, decide di fare il grande passo: cessa l'attività di intermediazione e si ripropone al mercato nella nuova veste di consulente a parcella. Effettivamente, la consulenza prestata in questa forma, svincolata dalle durissime regole commerciali che caratterizzano l'intermediazione assicurativa, rappresenta il sogno di molti Agenti e Brokers. Piace l'idea di lavorare "dalla parte del cliente" senza compromessi, ed affascina l'impatto positivo che produce sul cliente un'immagine professionale così innovativa. Solitamente, però, l'idillio è immediato ma dura poco. Ben presto l'ex intermediario si rende conto che questa attività richiede un profondo e costante impegno profuso nell'analisi tecnica di testi di polizza spesso complessi, nell'aggiornamento professionale finalizzato a mantenere elevato il livello qualitativo della consulenza, e nello sviluppo di marcate competenze giuridiche. Non solo, ma, soprattutto per coloro i quali hanno svolto l'attività di intermediario per molti anni, il cambiamento di prospettiva e di mentalità nell'approccio alle problematiche assicurative necessario per interpretare correttamente il ruolo di risk manager può presentare parecchie difficoltà. Così, in molti casi, il neo consulente, superato l'entusiasmo iniziale ed acquisiti i primi clienti nella nuova veste, cede alle "lusinghe provvigionali" del mercato assicurativo (che ben conosce) e ricade nella tentazione di "suggerire" al cliente la collocazione dei rischi presso questa o quella Compagnia "di fiducia" rinnegando, di fatto, l'intero sistema di valori su cui si fonda l'attività di consulenza pura e per il quale la medesima è apprezzata dall'assicurato. Ovviamente, tale atteggiamento non passa inosservato presso interlocutori aziendali particolarmente attenti a questi aspetti deontologici, proprio perché preventivamente sensibilizzati sull'argomento dallo stesso professionista, e determinati a monitorare la coerenza tra gli intenti dichiarati a parole e le azioni concretamente poste in essere dal sedicente consulente. Come si può facilmente immaginare, questo imbarazzante boomerang decreta, nella quasi totalità dei casi, la fine del rapporto professionale (ed eventualmente anche di quello personale) senza appello e in modo piuttosto risentito.

3. Insufficiente intraprendenza. – Il problema accomuna molti settori dell'economia e va posto in relazione alle aspettative professionali dei giovani italiani. Intraprendere un'attività innovativa come quella del risk manager consulente richiede spirito di iniziativa (si tratta, infatti, di creare ex novo qualcosa di poco codificato rispetto alle professioni tradizionali, e, quindi, di "inventare" un percorso di sviluppo), buone doti comunicazionali (per esplicitare efficacemente al potenziale cliente il valore aggiunto della consulenza) e una certa attitudine al rischio d'impresa (difficile prevedere i tempi necessari al consolidamento dell'attività e al raggiungimento di obiettivi reddituali soddisfacenti). Purtroppo, fatte le dovute eccezioni, la maggioranza di coloro i quali presentano il profilo di riferimento ideale per intraprendere con successo la carriera di consulente esperto di contratti di assicurazione, cioè giovani laureati in discipline giuridiche, preferisce sbocchi professionali più tradizionali (es. avvocatura), sicuramente più inflazionati, ma, tutto sommato, dallo sviluppo più prevedibile, al riparo da qualunque tipo di sorpresa e, soprattutto, sotto l'ala protettrice di qualche Ordine potente. A mio avviso, questa situazione, in parte agevolata da una condizione di benessere economico diffuso che induce i giovani ad attestarsi su posizioni conservatrici, non muterà nel prossimo futuro, nonostante i numerosi segnali provenienti dall'interno e dall'esterno del Paese che, invece, consiglierebbero di mettere in discussione quanto prima determinati modelli professionali.

Preso atto, un po' malinconicamente, dei fattori che impediscono o, perlomeno, rallentano l'affermazione definitiva della figura professionale in esame, vorrei, anche in questo caso, trasmettere al lettore un messaggio positivo, citando alcune esperienze che provano l'esistenza, oggi, delle condizioni ottimali per intraprendere questa attività, nella speranza di stimolare l'interesse di quanti, giovani e meno giovani, potrebbero prendere seriamente in considerazione l'ipotesi di impostare il relativo percorso professionale.

Molto pragmaticamente, il valore aggiunto più facilmente percepito dal cliente deriva dalle seguenti attività di consulenza:

- **analisi delle polizze aziendali**, in funzione dei rischi preventivamente rilevati dal consulente stesso (aspetto metodologico innovativo particolarmente apprezzato dal cliente) e nell'ottica dell'ottimizzazione del programma assicurativo globale; il consulente provvede a formulare una sintetica relazione tecnica per ciascuna polizza che compone il programma assicurativo aziendale, e la presenta all'interlocutore aziendale discutendone i contenuti;
- **selezione dell'offerta assicurativa mediante attivazione di procedura di gara**; in sostanza, il consulente redige un capitolato di polizza recante le condizioni contrattuali a cui gli assicuratori dovranno uniformarsi nella predisposizione dell'offerta, e il bando di gara, documento che

disciplina le modalità di presentazione delle offerte, di apertura delle buste e i criteri di aggiudicazione dei contratti; successivamente, l'azienda, su sua carta intestata, trasmette bando e capitolato agli intermediari che rappresentano le Compagnie a cui l'invito è destinato (solitamente non più di 7/8 Compagnie primarie); pervenute le offerte, il consulente le valuta e l'azienda provvede all'aggiudicazione; questa metodologia, finalizzata ad ottimizzare i benefici della libera concorrenza tra Compagnie, produce, normalmente, risultati sorprendenti in termini di risparmi sui costi assicurativi a parità di garanzie prestate, ed è particolarmente gradita all'imprenditore;

- **formazione tecnica a favore di una risorsa umana aziendale;** al fine di realizzare il cambiamento di mentalità sopra ricordato e di trasmettere efficacemente conoscenze che diventino definitivamente parte integrante del patrimonio aziendale, è indispensabile la disponibilità del consulente ad impostare un'attività di consulenza partecipata dal cliente, e la disponibilità di quest'ultimo ad apprendere nozioni specialistiche di base; ciò, gli consentirà in futuro, di gestire con maggiore autonomia le relazioni con il sistema assicurativo, a prescindere da chi sarà il suo interlocutore/intermediario. Anche lo sviluppo di questa nuova capacità di effettuare in modo consapevole scelte strategiche inerenti alla propria politica assicurativa, delegando all'esterno (cioè all'assicuratore) solamente la gestione di aspetti meramente burocratici ed organizzativi (es. emissione di appendici di polizza, quietanze, etc.) viene percepito dall'imprenditore come un notevole valore aggiunto, nonché come un'alternativa preferibile alla vecchia impostazione delle relazioni favorita dagli assicuratori (in base alla quale l'imprenditore dovrebbe delegare completamente all'intermediario le scelte inerenti alle problematiche assicurative). Dal punto di vista del consulente, sedimentare in azienda competenze tecniche, almeno di base, in materia assicurativa, presenta anche il vantaggio di consentire all'imprenditore una gestione del programma assicurativo più dinamica (il dipendente, adeguatamente formato, è in grado di percepire rapidamente eventuali variazioni del business che potrebbero produrre effetti negativi sulle coperture), coerentemente con il naturale dinamismo strategico e organizzativo a cui ogni azienda moderna è tenuta (e costretta);
- **assistenza nella gestione dei sinistri;** in questa delicata fase del rapporto assicurativo, la capacità del consulente di assistere il cliente nella trattazione della pratica con il liquidatore della Compagnia, avvalendosi della sua esperienza e dell'abitudine ad impostare il contraddittorio su basi tecniche mirando al "sodo", favorisce una rapida e congrua liquidazione del danno.

5. Conclusioni.

Le riflessioni di cui sopra spero possano costituire il presupposto per l'attivazione di un confronto tra gli addetti ai lavori, sia tra i fautori del risk manager consulente, sia tra gli scettici. Il confronto, soprattutto tecnico, è sempre costruttivo, e, per quanto mi riguarda, motivo di crescita professionale e personale.

Certamente, il carattere "pionieristico" di questa attività e l'assenza di schemi metodologici formalmente vincolanti mi stimolano ad offrire un contributo in termini di creatività ed esperienza maturata.

Al tempo stesso, desidero sottolineare nuovamente che il principale valore aggiunto di questa attività non va individuato tanto nella sua valenza "iconografica", ma piuttosto nella rigorosa applicazione di principi etici e deontologici. A ciò consegue che fenomeni "devianti" (es. consulenti di nome ma intermediari assicurativi di fatto) incidono negativamente e direttamente sull'operato di tutta la categoria, compromettendone la credibilità. Pertanto, un'attività di "moralizzazione" professionale, realizzata attraverso un monitoraggio continuativo dell'operato dei consulenti, valutandone anche gli standard qualitativi, rappresenta, ritengo, un impegno prioritario per organi pubblici di controllo e Associazioni professionali.

Vorrei concludere con una battuta. Frequentemente, in occasione di convegni e seminari, mi viene posta la seguente domanda: *che cosa bisogna fare, in pratica, per riuscire nel ruolo di risk manager?* La mia risposta prevede sempre l'utilizzo di una metafora che, a me che sono ferrarese, è molto cara: *svolgere efficacemente l'attività di risk management è un po' come andare in bicicletta; occorre definire chiaramente il **tracciato da percorrere**, bisogna poi **mantenere l'equilibrio** necessario a superare gli ostacoli che si presentano lungo la strada, ed, infine, è indispensabile **pedalare!***

(e-mail: info@sirmitalia.com)