

*Empowering lives  
through knowledge and  
imagination.*

MILANO | ITALY

## **I SISTEMI PER LA GESTIONE DEL RISCHIO** **Modelli operativi, ruoli e responsabilità**

Massimo Livatino e Paola Tagliavini

Lab ERM – SDA Bocconi

## **AGENDA**

- 1. Sistemi di gestione del rischio e contesto normativo**
- 2. Metodologia di Risk Management**
- 3. Risk Management e Valore di Impresa**
- 4. Evoluzione del Risk Management in contesti altamente dinamici**
- 5. Il Framework di riferimento**
- 6. Lo stato dell'arte in Italia**

## Importanza del rischio nell'attuale contesto aziendale

I rischi si possono definire come eventi futuri incerti che possono influenzare in modo sia positivo che negativo il raggiungimento degli obiettivi di un'azienda.

L'ERM è un processo, posto in essere dal consiglio di amministrazione, dal management e da altri operatori della struttura aziendale, utilizzato per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione e progettato per:

- individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale;
- gestire il rischio entro i limiti del rischio accettabile;
- fornire una ragionevole sicurezza sul perseguimento degli obiettivi aziendali.

CoSO ERM Framework (2004)

*L'ERM consente al management un'efficace ed efficiente gestione delle condizioni di incertezza e dei relativi rischi ed opportunità, con conseguente possibilità di salvaguardia o di creazione di valore*

# I principali Driver Normativi

## Compliance view

**Il legislatore nazionale ha introdotto obblighi di disclosure sul sistema di controllo interno e sulle modalità di gestione dei rischi aziendali. I riferimenti normativi più rilevanti sono:**

- Il **Testo Unico della Finanza (D.Lgs. 58/1998)** e successive modifiche e integrazioni (es. **L. 262/2005**) richiede che nella **relazione sulla gestione allegata al bilancio**:
  - sia data **informativa dei principali rischi e incertezze** (art. 154 ter);
  - sia data **informativa sulle principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi** e di controllo interno esistenti in relazione al processo di informativa finanziaria (art. 123 bis).
- **L'art. 2428 del Codice Civile**: stabilisce che il bilancio debba “essere corredato da una **relazione degli amministratori contenente [...] una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta**”.  
Quanto al tema della gestione dei rischi finanziari, l'articolo in oggetto precisa che “dalla relazione devono in ogni caso risultare [...] in relazione all'uso da parte della società di strumenti finanziari e se rilevanti per la valutazione della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico dell'esercizio:
  - gli **obiettivi e le politiche della società in materia di gestione del rischio finanziario**, compresa la politica di copertura per ciascuna principale categoria di operazioni previste;
  - **l'esposizione della società al rischio di prezzo, al rischio di credito, al rischio di liquidità e al rischio di variazione dei flussi finanziari**”.
- Il **D.Lgs. 39/2010**, intervenuto sul Codice Civile, prevede che il **collegio sindacale vigili sull'efficacia dei sistemi di controllo interno e di gestione del rischio**.
- Il **D.Lgs. 231/2001** (“Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300”), introducendo la responsabilità amministrativa e penale degli enti ha contribuito a promuovere processi di identificazione e valutazione del rischio di commissione di specifiche fattispecie di reato e soprattutto una cultura di risk management a tutti i livelli aziendali.
- Il **D.Lgs. 81/2008** (“Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro”) e il D.Lgs. 196/2003 (“Codice in materia di protezione dei dati personali”) contengono riferimenti, seppur minori, alla gestione dei rischi e ribadiscono la centralità dei processi di identificazione e valutazione dei rischi.

# I principali Driver di Autoregolamentazione

## Compliance view

- **Il Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana (dicembre 2011) sottolinea la centralità del rischio nel sistema di controllo. Numerosi aspetti costituiscono utili spunti di riflessione per aziende non quotate:**
  - ✓ **Centralità del rischio – 7.P.1, 7.P.2**
    - Sottolineata la centralità del “rischio” nel sistema dei controlli (es. nuova denominazione del “sistema di controllo interno e di gestione dei rischi” e del “comitato controllo e rischi”)
    - Rafforzata l’attenzione al risk management quale strumento gestionale per contribuire a una conduzione dell’impresa coerente con gli obiettivi strategici e all’assunzione di decisioni consapevoli
  - ✓ **Sistema dei controlli unico e integrato – 7.P.3, commento art. 7**
    - Rafforzato il principio di unicità del sistema, esplicitando l’opportunità di prevedere modalità di coordinamento tra i diversi soggetti al fine di massimizzare l’efficienza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e di ridurre la duplicazione delle attività, nonché di prevedere un’integrazione tra il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e gli assetti organizzativi e di governo societario
  - ✓ **Politiche di gestione dei rischi riflesse nelle remunerazioni – 6.P.4, 6.C.1, 6.C.3**
    - Introdotto il criterio secondo cui componenti fisse e variabili della remunerazione di amministratori e dirigenti debbano essere adeguatamente bilanciate anche in funzione della politica di gestione dei rischi, tenuto anche conto del settore di attività e delle caratteristiche dell’attività d’impresa concretamente svolta
  - ✓ **Funzioni di controllo di secondo livello – 7.P.1, commento art. 7**
    - Esplicitato il coinvolgimento nel sistema di ruoli e funzioni aziendali con specifici compiti in tema di controllo interno e gestione dei rischi, cui sono affidati i cd. controlli “di secondo livello” e riconosciuta l’opportunità che l’articolazione di tali funzioni sia coerente con dimensioni, complessità e profilo di rischio dell’impresa
    - Introdotto riferimento a figure previste da normative settoriali, quali chief risk officer, funzione di compliance, risk committee (formato da manager e incaricato di coadiuvare gli organi sociali nel processo di risk assessment)
  - ✓ **Chiarimento dei ruoli – 7.C.1, 7.C.2, commento art. 8**
    - Chiariti i ruoli di competenza tra il Comitato controllo e rischi (supporto alle decisioni e valutazioni gestionali del CdA sul sistema di controllo interno e di gestione dei rischi) e il Collegio Sindacale (vigilanza sull’efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi)

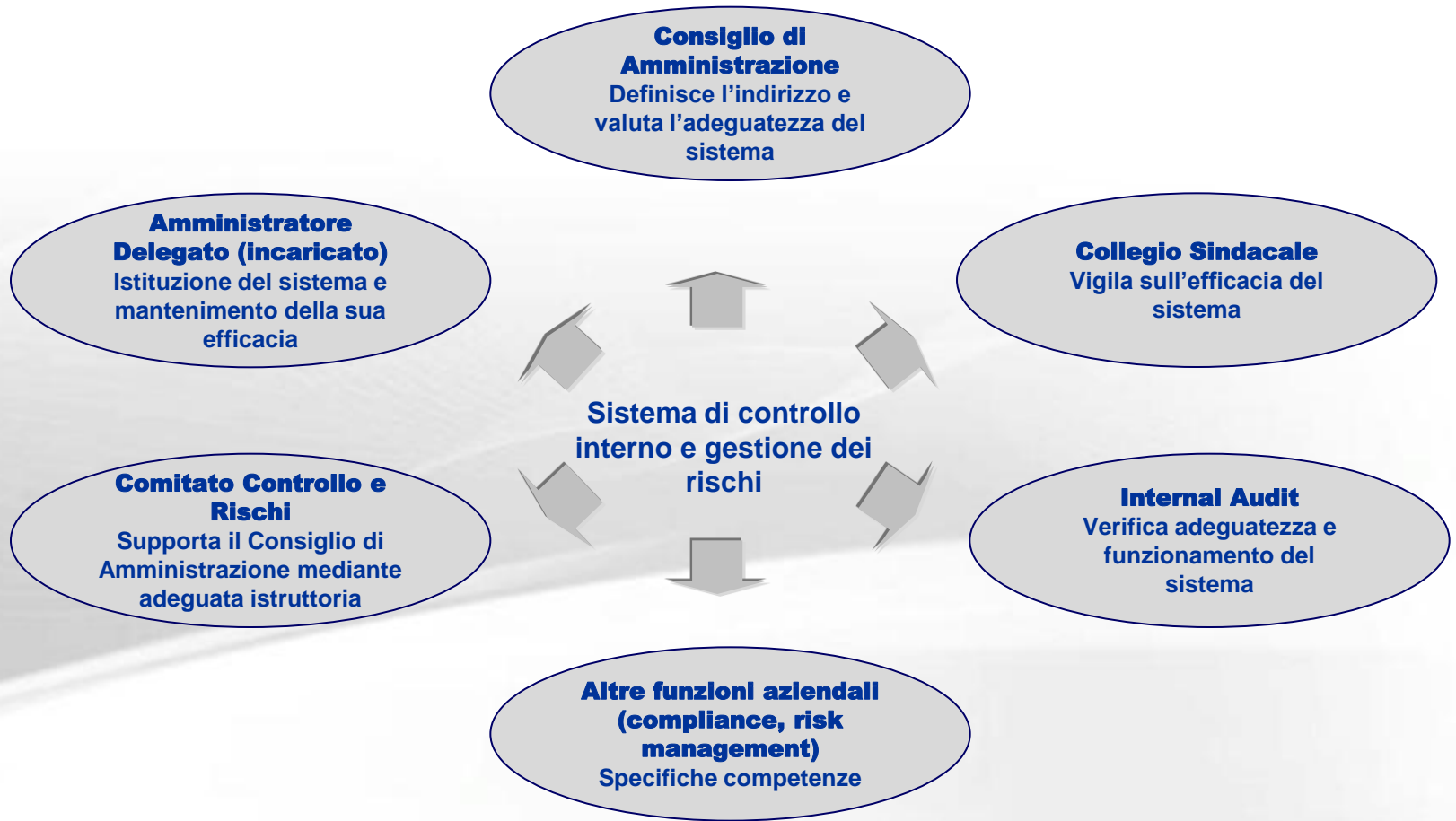
# I principali Driver di Autoregolamentazione

## Compliance view

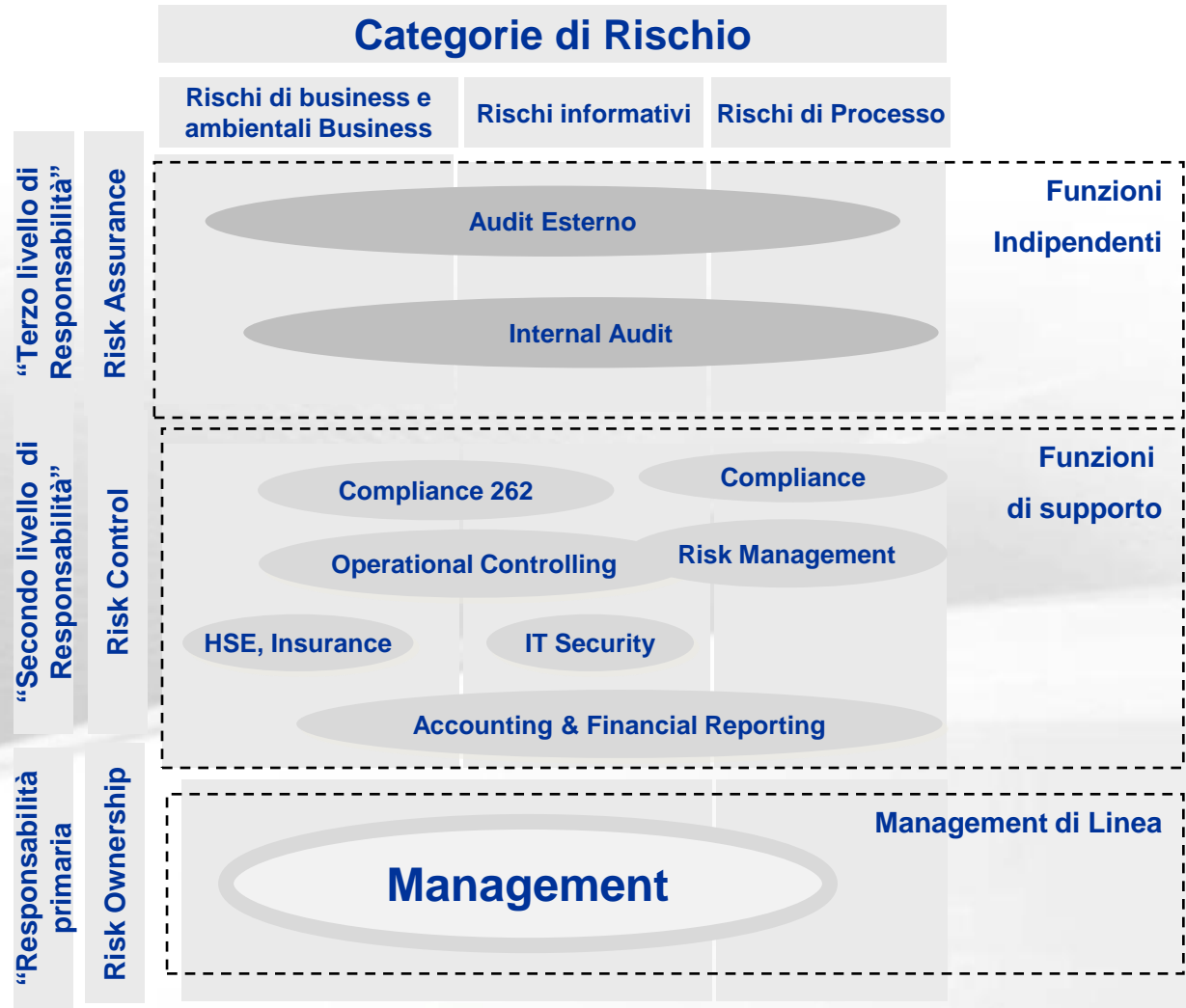
### ➤ Novità nei criteri applicativi e nei ruoli attribuiti ai diversi attori, fra cui:

- **Consiglio di Amministrazione**
  - ✓ Introdotta la responsabilità di definire la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell'emittente (1.C.1)
  - ✓ Introdotta, previo parere del Comitato Controllo e Rischi, la responsabilità di individuare uno o più "amministratori incaricati del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi", eliminando il riferimento alla coincidenza, di norma, con il CEO (7.P.3)
- **Comitato Controllo e Rischi**
  - ✓ Esplicitata la responsabilità di esaminare le relazioni relative alla valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in particolare dell'Internal Audit (7.C.2)
- **Internal Audit**
  - ✓ Esplicitato che il piano di audit deve essere "risk based", cioè basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi, e approvato dal CdA
  - ✓ Esplicitati i principali flussi informativi, fra cui le relazioni periodiche sull'attività di audit e sulle modalità di gestione dei rischi nei confronti degli altri attori del Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, segnatamente i presidenti di Collegio Sindacale, Comitato Controllo e Rischi e Consiglio di Amministrazione, nonché l'Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

# Gli attori dei sistemi di Risk Management



## Le responsabilità nei sistemi di gestione dei rischi





# I principali Driver di Business

## Opportunity view

- Le principali motivazioni alla base dell'introduzione di modelli di ERM, quali risultano da numerose ricerche in ambito nazionale e internazionale, sono:
  - salvaguardia della reputazione e dell'immagine aziendale;
  - rafforzamento dei processi di pianificazione strategica mediante l'utilizzo di informativa sui rischi in grado di indirizzare le scelte di business;
  - riduzione della volatilità dei risultati;
  - sviluppo di processi decisionali "informati" in una logica "risk adjusted";
  - contenimento delle perdite anche attraverso un processo strutturato di mappatura degli eventi che le possono determinare;
  - valorizzazione delle opportunità di investimento attraverso un approccio di "risk opportunity" (finalizzato alla remunerazione del rischio) e non solo di "risk mitigation" (finalizzato alla riduzione del rischio);
  - miglioramento del merito di credito da parte delle agenzie di rating;
  - riduzione dei costi di assicurazione e di hedging attraverso una più chiara identificazione dell'esposizione al rischio e conseguente ottimizzazione delle coperture;
  - ottimizzazione dei costi di compliance mediante la riduzione di sovrapposizioni e/o duplicazioni;
  - responsabilizzazione ("accountability") a tutti i livelli aziendali sul governo dei rischi attraverso il rafforzamento della cultura di risk management e la creazione di maggiore consapevolezza del management e dei dipendenti sull'esposizione al rischio e sulle opportunità da cogliere.

## Alcune definizioni

- Rischio - esito incerto
- Rischio puro
  - Perdita
  - Nessuna perdita
- Rischio speculativo
  - Perdita
  - Nessuna perdita
  - Guadagno

# Il processo di Risk Management



# La tassonomia dei rischi

Esemplificativo

## RISCHI ESTERNI

Concorrenza	Mercati finanziari	Disponibilità di capitali	Politica
Esigenze dei consumatori	Andamento macroeconomico	Concentrazioni di mercato	Regolamenti/normative
Antitrust	Inadempienze fornitori	Terrorismo	Calamità naturali

## RISCHI INTERNI

Strategici	Operativi				Finanziari
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modello di business</li> <li>• Portafoglio prodotti</li> <li>• Accordi distributivi</li> <li>• Reputazione</li> <li>• Partnership/alleanze</li> <li>• Fallimento di mercato del prodotto</li> <li>• Pianificazione acquisti</li> <li>• Dipendenza da fornitori strategici</li> <li>• Ritardo tecnologico</li> <li>• Allocazione del capitale</li> <li>• Pricing</li> <li>• Capacità produttiva</li> </ul>	<b>Processi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocrazia acquisti</li> <li>• Capacità operativa per funzioni critiche</li> <li>• Processi critici ancora non informatizzati</li> <li>• Sistemi informativi non integrati</li> <li>• Gestione impegni contrattuali</li> <li>• Movimentazione materiali in entrata e in uscita (perdita/danni a prodotto)</li> <li>• Inadempienze fornitori</li> <li>• Presidio outsourcing</li> <li>• Interruzione attività</li> <li>• Danni all'ambiente</li> </ul>	<b>Risorse Umane</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skills inadeguate</li> <li>• Propensione al cambiamento</li> <li>• Leadership</li> <li>• Sciopero</li> <li>• Piano di successione</li> <li>• Key Men</li> <li>• Infortuni</li> </ul>	<b>Sistemi Informativi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemi frammentati</li> <li>• Trattamento dati disomogeneo</li> <li>• Accesso al dato non sempre garantito</li> <li>• Accesso non autorizzato</li> <li>• Manomissione dati</li> <li>• Danni informatici</li> <li>• Blocco ai sistemi informativi</li> </ul>	<b>Informativa/dati</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Security</li> <li>• Compliance regolamentare</li> <li>• Informazioni contabili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credito</li> <li>• Paese</li> <li>• Fallimento produttore</li> <li>• Tassi di interesse</li> <li>• Cambio</li> <li>• Garanzie</li> <li>• Liquidità</li> <li>• Commodities</li> </ul>
	<b>Integrità</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitto di interessi</li> <li>• Frodi dei dipendenti</li> <li>• Atti illeciti</li> <li>• Violazione codice etico</li> <li>• Frodi di terzi</li> <li>• Atti non autorizzati</li> </ul>	<b>Legali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilità verso terzi</li> <li>• Contenzioso</li> <li>• Compliance</li> <li>• Proprietà intellettuale</li> </ul>	<b>Compliance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 231</li> <li>• 262</li> <li>• 81/2008 (ex 626/94)</li> <li>• Antiriciclaggio</li> </ul>		

## Analisi del rischio

**1. Identificazione:** mira ad individuare le minacce esistenti e a stabilirne le caratteristiche

Due ordini di problemi:

- FABBISOGNO INFORMATIVO del processo di identificazione
- MODALITÀ attraverso cui cercare INFORMAZIONI per costruire il fabbisogno informativo

**2. Valutazione:** mira alla determinazione dell'entità del rischio (frequenza-gravità), esprimendola in forma idonea ad essere impiegata nelle decisioni

# La valutazione dei rischi

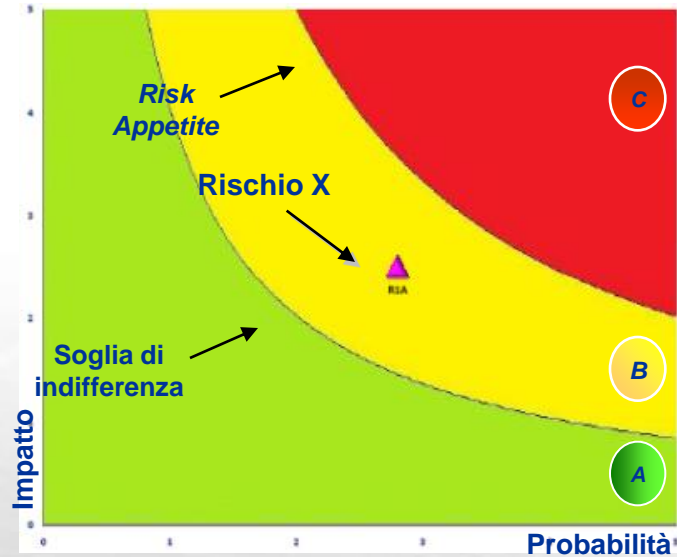
- Per ogni rischio identificato è richiesta al management una valutazione dell’impatto e della probabilità di accadimento, sia a livello inerente (senza considerare le misure di mitigazione del rischio) sia a livello residuo
- La valutazione dei rischi è effettuata in base a una metodologia che considera criteri quantitativi e qualitativi
- L’incertezza del rischio è valutata da due prospettive: impatto e probabilità
  - L’impatto è definito come l’effetto del verificarsi del rischio. E’ stimato facendo riferimento a classi omogenee per natura e gravità, posizionate su una scala di riferimento
  - La probabilità è definita come la possibilità che un evento accada. E’ stimata con riferimento a classi omogenee di eventi passati o previsioni future di accadimento

Esemplificativo

<b>Probabilità</b>	Molto probabile	III	III	II	II	I
	Probabile	IV	III	III	II	II
	Possibile	IV	IV	III	III	II
	Raro	V	IV	IV	III	III
	Improbabile	V	V	IV	IV	III
		Trascurabile	Contenuto	Significativo	Rilevante	Catastrofico

**Impatto**

# La definizione della strategia di Risk Management

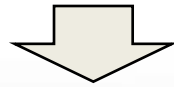


<b>ATTENZIONE</b>	<b>MONITORARE</b>	<b>EVITARE / RIDURRE</b>
<p>Insieme di rischi con combinazioni di impatto / probabilità tali per cui l'azienda non ritiene di dover attuare misure di controllo ulteriori</p>	<p>Insieme di rischi con combinazioni di impatto / probabilità tali da richiedere un costante monitoraggio / gestione da parte dell'azienda</p>	<p>Insieme di rischi con combinazioni di impatto / probabilità che superano la soglia di accettabilità (Risk Appetite) dell'azienda</p>

<b>Evitare</b>	<b>Condividere</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfarsi di un'unità operativa, di una linea di produzione, di un segmento del mercato</li> <li>• Decidere di non intraprendere nuove iniziative/attività che potrebbero dar luogo a rischi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sottoscrivere una polizza assicurativa per perdite inattese</li> <li>• Entrare a far parte di una joint venture/partnership</li> <li>• Fare un accordo di sindacato</li> <li>• Coprire i rischi impiegando strumenti di <i>capital market</i></li> <li>• Esternalizzare i processi produttivi</li> <li>• Condividere il rischio tramite accordi contrattuali con clienti, fornitori o altri partner</li> </ul>
<b>Ridurre</b>	<b>Accettare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificare l'offerta di prodotto</li> <li>• Stabilire limiti operativi</li> <li>• Attivare processi operativi efficaci</li> <li>• Accrescere il coinvolgimento del management nel processo decisionale e nel monitoraggio</li> <li>• Riequilibrare il portafoglio di attività riducendo l'esposizione a certi tipi di perdite</li> <li>• Riallocare il capitale tra le unità operative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-assicurarsi contro le perdite</li> <li>• Fare affidamento sulle compensazioni naturali che si verificano all'interno del portafoglio</li> <li>• Accettare il rischio in quanto già in linea con la tolleranza al rischio</li> </ul>

## Obiettivo RM

**Trasformare il profilo di rischio iniziale nel profilo di rischio più coerente con gli obiettivi aziendali**



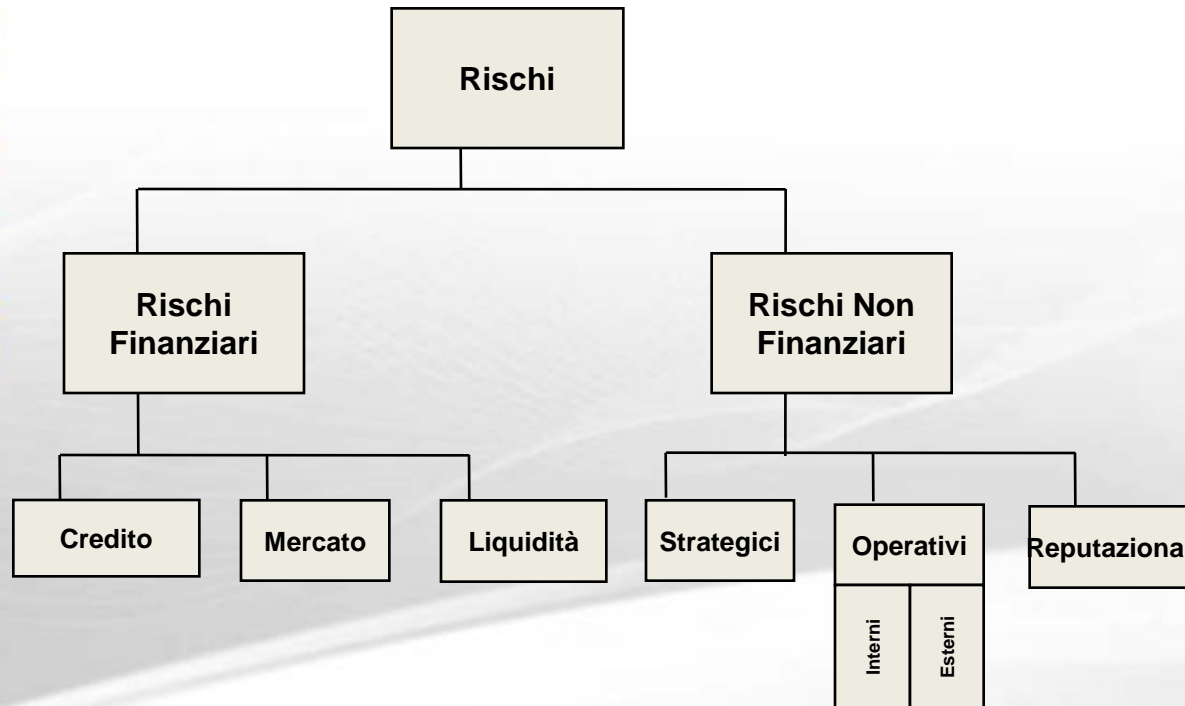
**Obiettivo prioritario: conoscenza del profilo di rischio da fronteggiare**

Una volta applicato il modello ERM dovrà essere capace di:

- Rendere coerente il grado di rischio definito (Risk Appetite) con le strategie aziendali
- Consentire di prendere decisioni tempestive una volta identificato il rischio
- Ridurre le perdite e minimizzare qualsiasi scostamento rispetto alle previsioni
- Identificare e gestire le molteplici tipologie di rischi e relative incidenze sulle diverse aree aziendali
- Migliorare l'allocazione del capitale



# RM è diventata un'area di grande attualità per gli operatori finanziari



- Risk Management costituisce un obbligo regolamentare
- Tra i principi cui si ispira il Solvency II e Basilea vi è la valorizzazione del risk management
- Obiettivo è la permeazione a tutti i livelli aziendali della “cultura di rischio”, cioè ricerca in tutte le fasi dei processi aziendali non della massima redditività, ma della maggiore redditività nella tutela delle condizioni di crescita nel medio-lungo termine

# Non si riscontrano approcci unitari al RM nelle aziende non finanziarie

## I diversi approcci al Risk Management

### Visione industriale

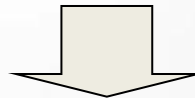
- Enfasi sui rischi strategici e operativi
- Focalizzazione su rischi di asset e processi
- E' il più collaudato per i rischi di natura assicurabile
- E' il più sfidante per il capital budgeting e l'analisi strategica
- Applica modelli quali-quantitativi di valutazione
- Riconosce valore premiante del RM rispetto alle decisioni aziendali

### Visione regolamentare

- Enfasi sui rischi di compliance
- Grande attenzione alla reportistica alle Autorità di Vigilanza
- Link diretto tra RM, Audit e CdA
- E' percepito come obbligo regolamentare

### Visione finanziaria

- Enfasi sui rischi finanziari (tasso, cambio, ...)
- E' ben collaudato
- Focus su rischi quantificabili e modelli "bancari" (VAR)
- Applica modelli matematici complessi di quantificazione



## Verso il modello Enterprise Risk Management

Ricerca di maggiore integrazione tra le diverse aree di rischio

## **Rationales per l'attività di Risk Management**

**1**

**Perché il rischio è costoso per le imprese?**

**2**

**L'attività di Risk Management crea valore per gli azionisti?**

# Rationales per l'attività di Risk Management

1

## Perché il rischio è costoso per le imprese?

- ✓ L'uso diffuso di attività di Risk Management ha portato allo sviluppo di nuove teorie finanziarie. Secondo tali teorie, il rischio è costoso per le imprese perché determina:
  - **Investimenti inefficienti**
  - **Costi di sofferenza finanziaria (costi di insolvenza)**
  - **Costi di agenzia (informazioni asimmetriche, conflitti di incentivi)**



Il RM aumenta il valore perché riduce tali componenti di costo

2

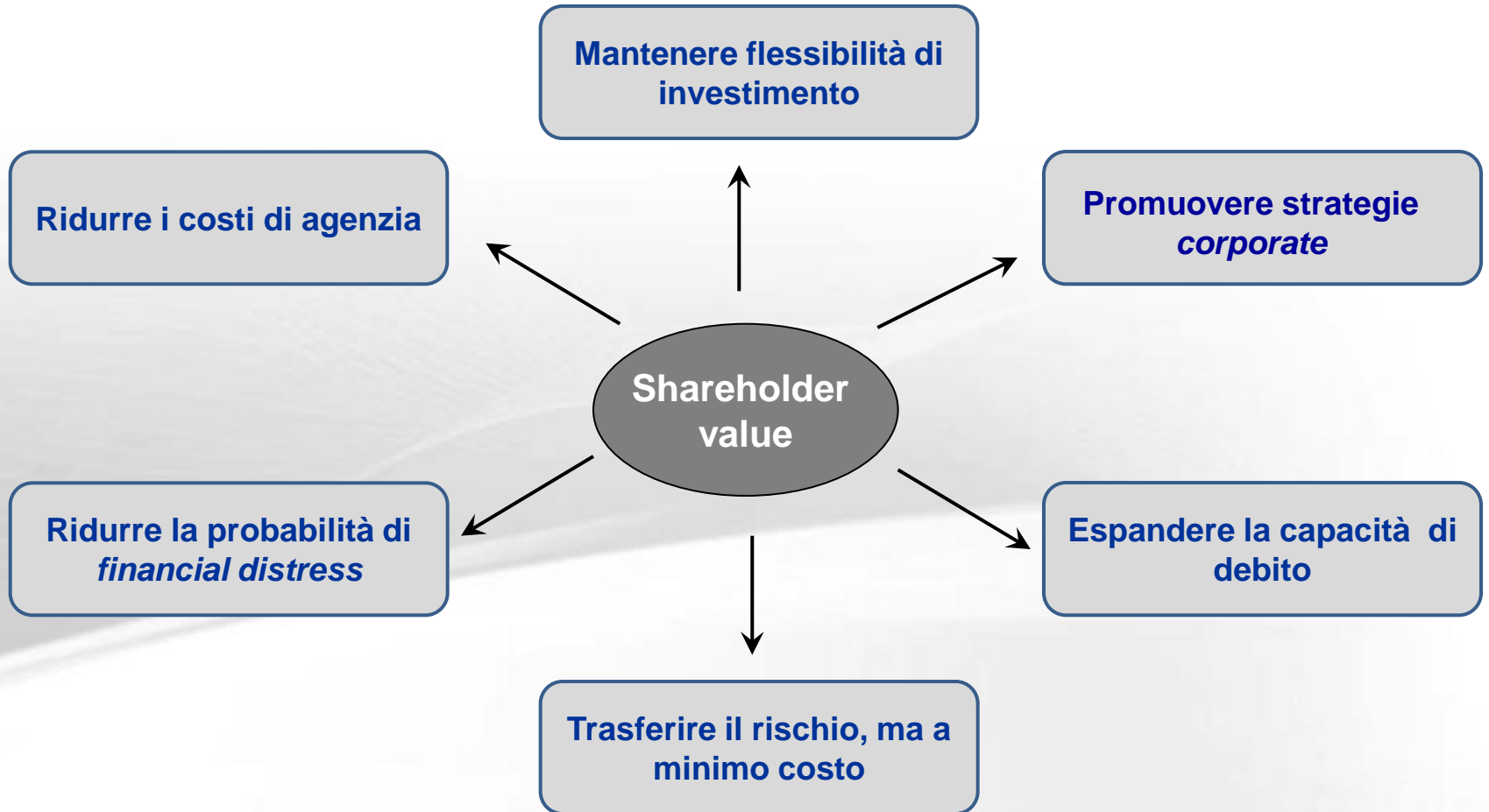
## Quale il valore creato per gli azionisti?

- ✓ Il valore di un'azienda dipende da:
  - flussi di cassa che genererà in futuro
  - volatilità dei flussi da un anno a un altro



**Il Risk Management ha l'obiettivo di minimizzare la "volatilità negativa", massimizzando la "volatilità positiva" del cash flow**

## Come incrementare il valore per gli azionisti



# S&P ERM Review for Non-Financial Corporations

## Discussion Questions

1. What are the company's top risks? How big are they? How often are they likely to occur? How/when is this list updated?
2. What is management doing about each of the top risks it faces?
3. What size operating or cash loss has management and the board agreed is tolerable?
4. Describe the staff responsible for risk management programs and their place in the organization chart. How do you measure the success of risk management activities?
5. How would a loss from a key risk impact incentive compensation of top management and on planning/budgeting?
6. Tell us about discussions about risk management that have taken place at the board level or among top management when making strategic decisions.
7. Give an example of how your company responded to a recent "surprise" in your industry and describe whether the surprise affected your company and others differently

## Le ragioni dell'attenzione alle tematiche di gestione del rischio

### Crisi Finanziarie

- Situazioni di tensione per i fondi immobiliari a elevata leva finanziaria
- Difficoltà delle parti coinvolte nei progetti
- Inasprimento delle condizioni di accesso al credito
- Ridimensionamento/blocco di iniziative programmate

### Maggiori vulnerabilità operative

- Dipendenza dalle tecnologie
- Normative stringenti
- Maggiore frequenza di eventi catastrofici
- Alcuni casi clamorosi (es. Enron, Barings..)

### Requisiti regolamentari

- Atteggiamento diffuso delle autorità di vigilanza a regolamentare tali attività

# Le crisi – fenomeni ricorrenti con driver di diversa natura

## Le crisi dal 1982 ad oggi

---

- South and Central American default 1982
- U.S. Savings and Loan Crisis 1985
- Space Shuttle Challenger 1986
- October Stock Market Crash 1987
- U.S. high-yield bond market collapse 1990
- Salomon Brothers 1991-92
- Starling Crisis 1992
- Metallgesellschaft 1993
- U.S. Bond Market Crash 1994
- Orange Country, CA, Bankruptcy 1994
- Mexico 1995
- Daiwa Bank 1995
- Barings bank 1995
- Sumitomo 1996
- Asian Financial Crisis 1997
- Russian Sovereign Default 1998
- Long-Term Capital Management 1998
- Brazil 1998-99
- Dot-com bubble bursts 2000
- 9/11 Terrorist Attacks 2001
- Enron/Andersen 2001
- Argentine crisis 2002
- German banking crisis 2002
- Space Shuttle Columbia 2003
- Hurricane Katrina 2005
- Amaranth 2006
- Subprime mortgage crisis 2007
- Credit Bubble Bursts 2007
- Real Estate Bubble Bursts 2007
- Lehman Brothers Bankruptcy 2008
- Bernard Madoff Investment Fraud 2008
- The “Great Recession” 2008-09
- Icelandic Financial Crisis 2008-2011
- Haiti and Chile Earthquake 2010
- Deepwater Horizon Accident – BP 2010
- Volcano Eruption in Iceland 2010
- Peripherals Sovereign Default 2010-2011
- Japan Earthquake and Tsunami 2011
- Arab Spring 2011-2012
- Euro Crisis 2011-2012



## World Economic Forum 2012

### Le evidenze di rischio

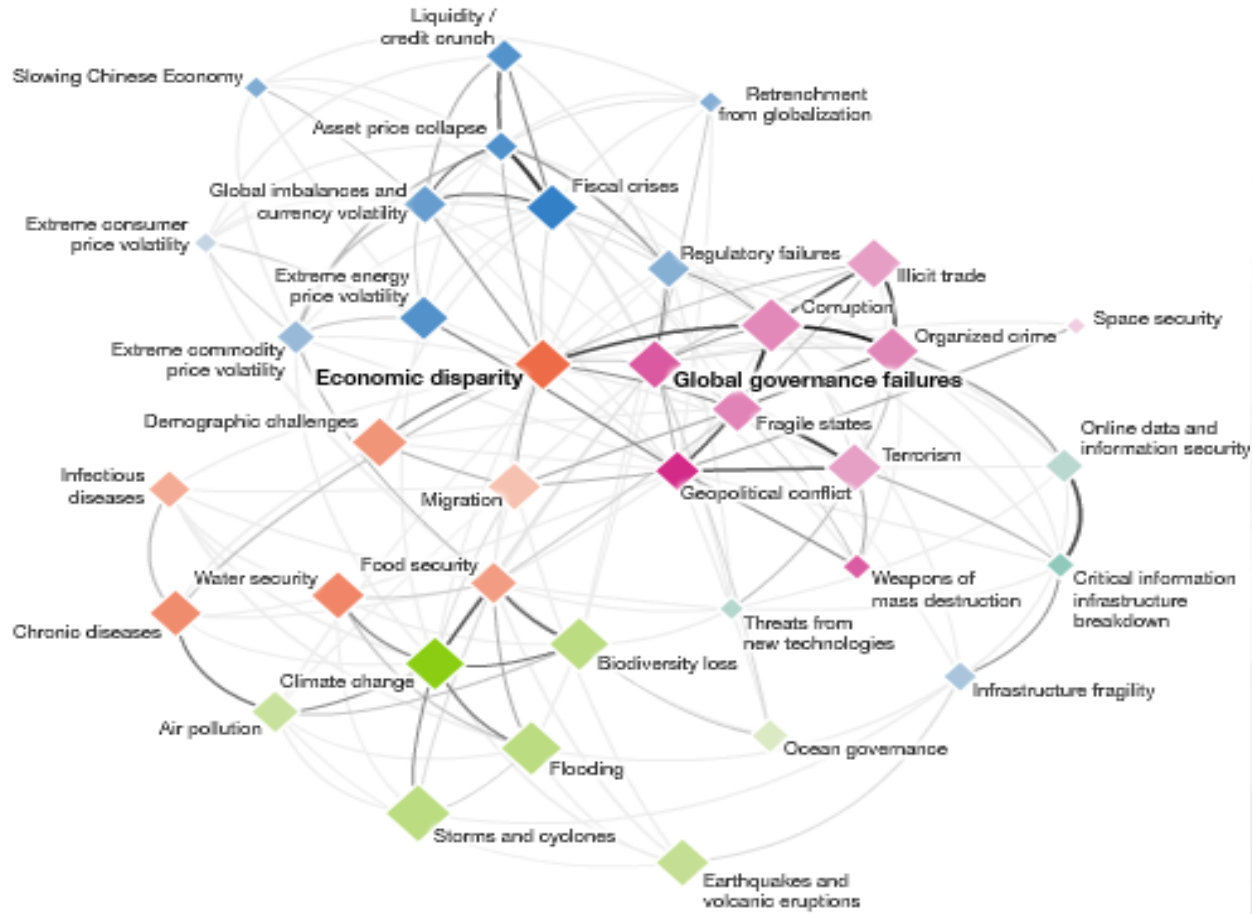
- Il documento World Economic Forum's Global Risk 2012 propone alcune riflessioni, valide anche a livello aziendale:
- Ai principali rischi globali evidenziati nel passato si aggiungono **rischi emergenti**: i decision maker devono affrontare la **complessità** e la **velocità** dei cambiamenti, in un mondo fortemente interdipendente.
  - Fattori comuni a tutti i rischi evidenziati nel rapporto sono velocità e **interconnessione**; pertanto la principale sfida è il governo della complessità. quanto più complessi sono i sistemi, tanto più grande è il rischio di un collasso sistemico ma, parimenti, tanto maggiore è il potenziale per cogliere opportunità globali.
  - **Strumenti di comunicazione** che agevolino la condivisione delle **informazioni** e **meccanismi collaborativi decisionali** diventano fattori critici di successo per la gestione delle complessità



Bisogna muovere da una gestione del rischio orientata a rispondere alle sole emergenze verso una gestione orientata alla elasticità al rischio, ovvero ad una maggiore reattività e adattabilità delle strutture al cambiamento dei contesti, anche in situazioni non di emergenza diretta

# World Economic Forum

## La mappa delle interconnessioni



# L'esperienza della crisi sistemica del 2007/2008

## Il bisogno di un RM rinnovato

**Prima della crisi** si pensava che i pilastri per un efficace controllo dei rischi fossero:

- Sviluppo di **modelli quantitativi sofisticati** (per le banche i modelli avevano avuto riconoscimento con l'approvazione dell'accordo sul capitale - Basilea 2)
- Possibilità di avvalersi di una **mole amplissima di dati statistici** per effetto della tecnologia dell'informazione

**L'esperienza della crisi ha messo in evidenza:**

- Carenze sul fronte della **governance del rischio**
  - Board incapaci o poco attenti nella valutazione di **adeguatezza del sistema di risk management rispetto al risk appetite**
  - Board poco capaci di riconoscere la **natura sistemica di alcuni rischi**
  - Board poco scrupolosi nel **fissare ex ante limiti precisi di rischio**
  - Board con insufficiente **consapevolezza dell'esposizione effettivamente assunta**
- **Flussi informativi** da e verso la struttura aziendale **non sempre adeguati** – per qualità, completezza e tempestività – rispetto alla complessità dei fenomeni da presidiare
- Debolezza delle pratiche e dei modelli di risk management
  - Modelli dipendono dal **set di dati usati per la stima**
  - **Efficacia dei modelli** è legata al **contesto in cui sono sviluppati** e si riduce significativamente nel caso di cambiamenti strutturali di quest'ultimo

**Attenzione a non sopravvalutare l'efficacia segnaletica dei modelli! Diffusa la percezione che i risultati elaborati dai modelli siano "oggettivi", ma i modelli forniscono previsioni più che misure**

## AIG – il sistema di RM post Crisi

La compagnia di assicurazione AIG è considerata il più grande salvataggio della storia americana.

Robert Benmosche, attuale CEO di AIG, è stato richiamato dalla pensione nell'agosto 2009 per rilanciare la compagnia dopo il salvataggio pubblico. Nel giugno 2012 dichiara al Corriere della Sera:

**«La lezione che ho imparato in questi tre anni è stata che la priorità è gestire i rischi, poi viene tutto il resto.»**

*“dalla crisi dei subprime ha imparato due lezioni: la prima è che non si dovrebbe mai essere in un business se non si ha una buona **leadership societaria**. La seconda è che bisogna avere un **risk management molto forte soprattutto quando si tratta di attività sofisticate**. E' importante capire quando staccare la spina e poi farlo rapidamente, appena sorgono problemi. Ed è qui che entra in gioco la leadership. Aig avrebbe dovuto uscire da quei business rischiosi molto prima. Avrebbe dovuto fermare la crescita pur di tagliare attività ad alto rischio ”*

*“Rispetto al 2008 abbiamo un approccio totalmente nuovo verso il risk management . ..una delle novità? Al comitato rischi partecipano tutti i manager più importanti della compagnia, il CFO, il tesoriere e perfino il CEO, che di solito non ne fa parte”*

*“Come funziona? Valutiamo I possibili rischi che possono influire sulla compagnia, ad esempio rischi legati agli spread sul credito, alla Grecia, all'eventualità di uno tsunami o di un uragano tipo Katrina e così via. Come? Appliciamo gli stress test che la Fed ha previsto per le banche. Ci chiediamo cioè quale sarebbe l'impatto sulla nostra liquidità e che conseguenze avrebbe sulla nostra società il verificarsi di un certo evento.”*

## Approcci all'ERM

Se pur i principi generali dell'ERM siano accettati da numerose imprese, la concreta implementazione **differisce**, soprattutto **da settore a settore**

Elementi comuni all'implementazione di successo dell'ERM:

- **Commitment** e coinvolgimento diretto del vertice
- **Cambiamento culturale** di approccio al rischio da parte dell'organizzazione e di tutti i suoi membri (*risk culture*)

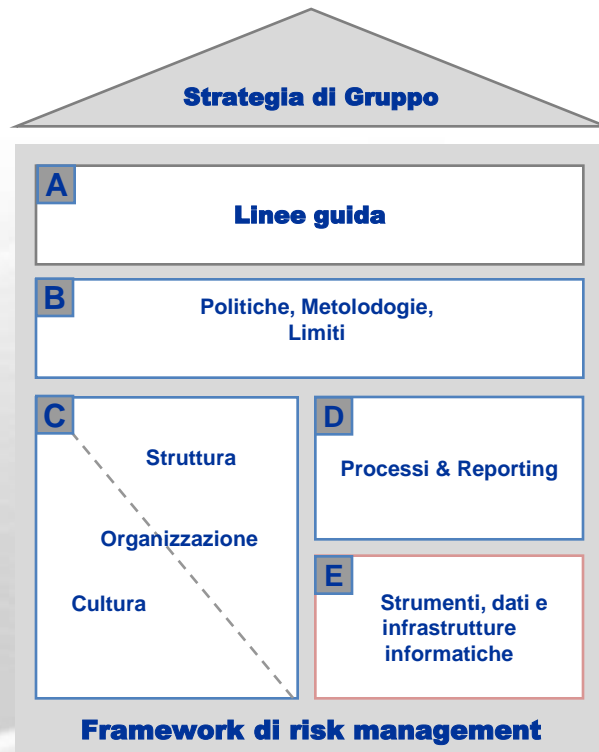
Alcune imprese – soprattutto le istituzioni finanziarie – adottano un **approccio quantitativo** all'ERM. Questo approccio è ben applicabile **quando esistono serie storiche** significative che possono essere impiegate per fini previsionali (market risk, commodities, valute, etc )

L'approccio quantitativo deve far riflettere sulle ipotesi sottostanti al modello. Le ipotesi devono essere comunicate: **il numero non è risolutivo**, ma deve essere **interpretato e verificato** per le ipotesi sottostanti

Molti rischi in impresa sono di difficile quantificazione: **nuovi, senza serie storiche e non tracciati nelle determinanti**. In tali casi le analisi di scenario sono necessarie per comprendere le interrelazioni

# Le componenti del framework

## Componenti Principali



## Descrizione

## Aree di miglioramento

<b>A</b>	<p>Linee guida per il risk management</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Risk Strategy: Dove e come prendersi rischi?</li> <li>– Risk Appetite: Quanto rischio?</li> <li>– Risk Governance: ruolo del board e responsabilità del management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Troppo spesso RM elemento tecnico</li> <li>– Spesso trascurata la valutazione del rischio che si è in grado di sopportare</li> <li>– Scarso coinvolgimento formalizzato dei board</li> </ul>
<b>B</b>	<p>Politiche, limiti e metodologie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Definizione dei limiti, politiche/ indicazioni in linea con il risk appetite del Gruppo</li> <li>– Metodologie per misurare i rischi</li> <li>– Stress testing/validazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aspetti tecnici e metodologici ben formulati spesso solo sulla carta e poco supportati da processi aziendali diffusi e condivisi</li> </ul>
<b>C</b>	<p>Organizzazione del risk management</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Struttura: ruoli, responsabilità e gerarchie</li> <li>– Cultura: risk management come un “modo di fare business”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Funzioni di RM fanno capo spesso a strutture con altri incarichi</li> </ul>
<b>D</b>	<p>Processi &amp; reporting dei rischi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificazione</li> <li>– Reporting</li> <li>– Mitigazione/ follow-up</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Processi migliorabili soprattutto nel reporting ai vertici</li> </ul>
<b>E</b>	<p>Strumenti, dati e infrastrutture informatiche</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Applicazioni software</li> <li>– Struttura dei dati e qualità</li> <li>– Sistemi IT/hardware</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bene nel supporto tecnico, debolezze nella segnalazione dei warning</li> </ul>

## Key findings della ricerca LAB-ERM 2010

- L'ERM non risponde solo a esigenze di compliance, ma è anche uno strumento per la creazione di valore e la protezione della reputazione
- I rischi di mercato, di credito e reputazionale rappresentano le principali preoccupazioni del management italiano, forse anche influenzato dalla congiuntura economica
- Meno del 50% delle società quotate rispondenti ha identificato un soggetto o una funzione responsabile del processo di gestione dei rischi
- I principali ostacoli all'introduzione e allo sviluppo del processo di ERM sono la mancanza di tempo e risorse e una certa confusione organizzativa in tema di gestione dei rischi d'impresa
- Poco più della metà delle società rispondenti ha avviato un'attività di disegno o implementazione di processi di ERM. I rischi maggiormente presidiati, dal punto di vista degli strumenti di gestione, sono quelli di tipo finanziario
- Le attività di risk assessment aziendali si avvalgono principalmente di tecniche qualitative, gli approcci quantitativi sono meno utilizzati
- Le aziende evolvono verso modelli integrati che prevedono anche sistemi di reporting sull'andamento dei rischi
- Il Chief Risk Officer quale ruolo emergente
- L'ERM non è un processo da attivare "una tantum"

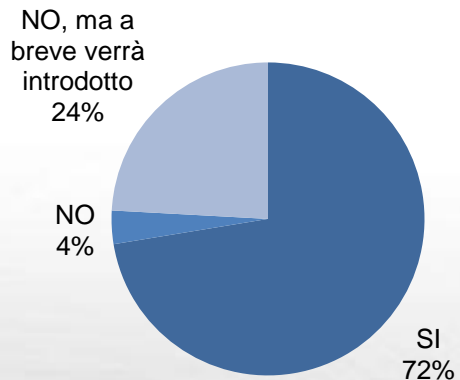
## Key findings della ricerca LAB-ERM 2012

- Diffusione del ruolo di Chief Risk Officer e Group Risk Officer, spesso nominato dall'A.D.
- Comitati Rischi prevalentemente di natura manageriale
- Principali compiti del Chief Risk Officer:
  - definire e proporre ai vertici aziendali linee guida e metodologie di analisi per la gestione dei rischi
  - coordinare e monitorare le attività di risk management
  - predisporre reports periodici sui principali rischi
- Presenza di unità specializzate nella gestione di determinate tipologie di rischio, fra cui:
  - rischi ambientali
  - rischi di sicurezza (safety&security)
  - rischi regolamentari
  - rischi di frode
- Risk management orientato al business: gli obblighi normativi non sono il driver principale
- Categorizzazione dei rischi comune a tutto il gruppo
- Coesistenza di tecniche quali-quantitative (scenario analysis, KRI)
- Report periodici sui Top Risks, differenziati per destinatari: CDA, AD, CCR, CFO, CAE
- Periodico aggiornamento dei KRIs
- Diffusione dei piani di Risk Treatment, con il coinvolgimento di AD e CFO
- Scarso utilizzo di tools informatici dedicati

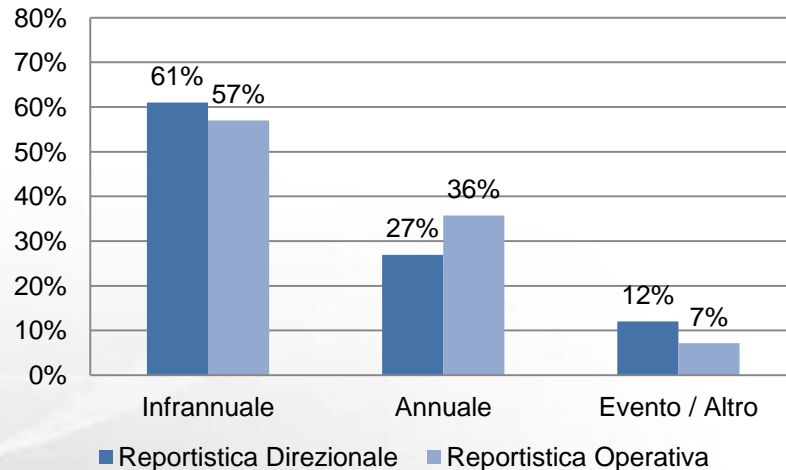


## Alcune evidenze (2012)

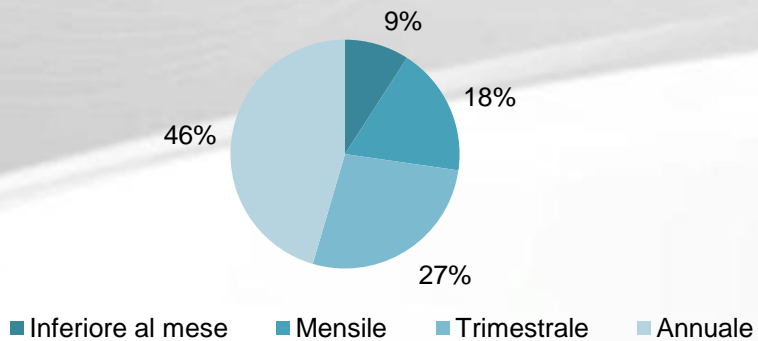
### Esistenza di un processo di ERM



### Frequenza della reportistica



### Aggiornamento dei KRIs (usati dal 41%)



# Le indicazioni di Assogestioni

## Guida operativa breve per Amministratori indipendenti e sindaci

- ❑ Assogestioni fornisce agli Amministratori indipendenti e ai Sindaci delle società quotate le linee guida per il concreto esercizio delle loro mansioni, in particolare per:
  - Identificare i principali rischi che la società in cui sono stati eletti deve presidiare;
  - Controllare che la società abbia posto in essere le necessarie procedure di monitoraggio e valutazione dei rischi;
  - Ridurre il divario informativo tra il management e gli stessi amministratori e sindaci.
- ❑ La guida si sviluppa lungo tre sezioni:
  - organi e procedure che un Amministratore o un sindaco dovrebbero trovare all'ingresso in una quotata;
  - processi di identificazione e valutazione del rischio che i diversi organi sociali dovrebbero operare;
  - check-list per la verifica del funzionamento degli organi e dei comitati da parte di Amministratori e Sindaci.
- ❑ Definisce ruoli e responsabilità per il processo di controllo:
  - Amministratore o sindaco dovrebbe essere informato sui seguenti punti:
    - Metodo impiegato per la costruzione del catalogo rischi
    - Criteri adottati per la valutazione del rischi (scale di misurazione)
    - Tecniche di risk assessment adottate (interviste, workshop, questionari, ecc.)
  - Si sottolinea la criticità del Reporting
    - Importanza di report che evidenzino i rischi principali, i sistemi di controllo, i gap da eliminare
- ❑ Definisce una checklist di attività critiche per Cda, tra cui le più critiche ai fini del RM:
  - Definizione delle linee di indirizzo sul sistema di gestione del rischio e di controllo interno (la policy);
  - Verificare periodicamente l'aggiornamento dei modelli di rischio;
  - Valutare periodicamente l'adeguatezza dei modelli (231 ecc.)
  - Procedere alla nomina di presidi aziendali a tutela del trattamento di dati personali o di dati sensibili
  - Valutare la bontà delle procedure per la tutela e salute dei lavoratori

## Ricerca Nedcommunity

- Il grado di coinvolgimento del Board sui temi di rischio è ritenuto migliorabile da circa la metà degli intervistati, in particolare con riferimento a:
  - **informazioni sui rischi maggiormente significativi**
  - coinvolgimento del Board nella **discussione sulla propensione al rischio** in fase di presentazione dei piani strategici aziendali e dei risultati attesi da parte del Management (i.e. rischi da accettare o rifiutare)
  - tempo dedicato, nelle riunioni consiliari, alla **discussione sui rischi critici e sulle risposte di mitigazione** previste
- In alcuni casi è dichiarata l'esistenza di sistemi e presidi di risk management limitatamente ad alcune tipologie di rischio, senza pertanto garanzia di adeguata copertura di tutte le esposizioni critiche per l'azienda
- Le performance di Risk Management non sono per nulla integrate nei sistemi di valutazione e incentivazione delle performance manageriali nel 60% circa dei casi riportati
- Con riguardo al processo di Risk Reporting, emerge in numerosi casi una prevalenza della forma sulla sostanza e, nuovamente, un'attenzione solo ad alcune tipologie di rischio
- Gli aspetti organizzativi, procedurali e di ampiezza/portata dei processi di Risk Management esistenti risultano essere gli elementi su cui, secondo l'opinione degli Amministratori e Sindaci intervistati, le aziende dovrebbero ancora lavorare per migliorare i propri sistemi di gestione complessiva