

Governare in periodi di instabilità: Sempre più pressioni sul Comitato controllo e rischi

Di Don Wilkinson, Vice-Presidente Deloitte

Amministratori, fate un respiro profondo: gli impegni previsti in agenda stanno per aumentare. Con l'attuale crisi, che induce praticamente tutte le società a monitorare "al microscopio" le proprie condizioni finanziarie, alcuni segnali in più dovrebbero presto comparire sul "radar" dei rischi del Comitato controllo e rischi, tra cui liquidità, compensi dei dirigenti e politiche aziendali per la gestione dei rischi e la definizione del sistema di controllo interno. I Comitati controllo e rischi hanno la necessità di avere una visione chiara di chi gestisce questi rischi e il suo presidente dovrà esercitare una leadership più forte che mai per assicurare che si stia adempiendo alla responsabilità di supervisione.

Sebbene si siano trovati nell'occhio del ciclone soprattutto gli istituti finanziari, l'attuale crisi ha prodotto effetti sul business di quasi tutti i settori. Sono state coinvolte nella crisi anche le organizzazioni che hanno gestito con prudenza la propria attività dando consapevolezza al fatto che emerge la necessità di guardare con attenzione non solo a ciò che accade all'interno del proprio settore.

Si rileva la crescente difficoltà di ottenere prestiti da parte di quei fornitori che ricorrono principalmente alle forme di finanziamento a breve termine per l'acquisto delle merci. Allo stesso modo anche i clienti non hanno più facile accesso al credito mentre le banche esaminano in modo sempre più attento ogni finanziamento che rilasciano. Il mercato è cambiato e altrettanto deve cambiare il campo d'azione del Comitato controllo e rischi, insieme alle competenze del suo presidente.

Al di là dei requisiti normativi: alcune possibili aree sulle quali concentrarsi

Prima che la crisi finanziaria si manifestasse in modo così determinante, i Comitati controllo e rischi avevano già un ampio ambito di responsabilità, dettate principalmente, ad esempio, dal "Sarbanes-Oxley Act" negli Stati Uniti e dalla Legge 262/2005 in Italia e più in generale da altri obblighi normativi.

Nell'attuale contesto, limitare l'ambito del Comitato controllo e rischi semplicemente ai requisiti normativi non è più sufficiente. Per essere "un passo avanti" in questa economia in evoluzione, i Comitati controllo e rischi hanno bisogno di fare nuove domande e di aggiungere nuove aree su cui focalizzare la propria attenzione.

A riguardo stanno emergendo diversi argomenti chiave che ogni Comitato controllo e rischi dovrebbe considerare nella formulazione della propria agenda e di seguito ne riportiamo alcuni.

Liquidità: Monitorare il flusso finanziario

Il Comitato dovrebbe avere un ruolo nel monitoraggio del flusso finanziario. Guardare i debiti e i covenants bancari, la liquidità e gli accessi ai finanziamenti. Considerare vari possibili scenari e valutarli rispetto ai covenants sul debito ai crediti revolving disponibili o altre linee di credito; considerare l'impatto su budget/forecast ed i relativi presupposti per entrate, profitti e cash flow; valutando costantemente, inoltre, il rischio di controparte.

Per evitare future sorprese diventa necessario monitorare attentamente la posizione finanziaria di fornitori e clienti chiave, capire come qualsiasi cambiamento nella loro condizione finanziaria possa ripercuotersi sulla propria organizzazione. Prestare particolare attenzione anche ad eventuali iniziative finanziarie a supporto di fornitori o clienti chiave, non formalmente esplicitate in appositi contratti, che la propria organizzazione potrebbe essere chiamata ad intraprendere (es. anticipi di liquidità per forniture, ecc.).

Compensi ai dirigenti: Equilibrio tra competitività e adeguatezza

Il Comitato controllo e rischi dovrebbe anche considerare e valutare i rischi connessi alla complessità e delicatezza della remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche.

Le decisioni assunte a riguardo dal Consiglio di Amministrazione, come suggerito dal Codice di Autodisciplina, dovrebbero infatti essere supportate da una adeguata attività istruttoria. Lo stesso Codice suggerisce di demandare tale attività ad un Comitato interno (Comitato per la remunerazione) con il compito di supportare la definizione di una politica generale per la remunerazione degli amministratori esecutivi, degli altri amministratori investiti di particolari cariche e dei dirigenti con responsabilità strategiche.

Sempre come indicato dal Codice di Autodisciplina, il lavoro del Comitato dovrebbe essere tale da poter rispondere a domande del tenore:

- La remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche è stabilita in misura sufficiente ad attrarre, trattenere e motivare persone dotate delle qualità professionali richieste per gestire con successo l'organizzazione?
- La remunerazione degli amministratori esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche è definita in modo tale da allineare i loro interessi al perseguimento dell'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo?
- La remunerazione degli amministratori non esecutivi è commisurata all'impegno richiesto a ciascuno di essi, tenuto anche conto dell'eventuale partecipazione ad uno o più comitati?

A maggior ragione in un difficile contesto macro-economico come quello attuale, diventa ancora più importante per il Consiglio valutare, con o senza il supporto dei Comitati, l'efficacia dei piani remunerativi degli amministratori e dei dirigenti strategici. Chiedersi quali politiche di incentivazione promuovere, verificare l'andamento delle retribuzioni rispetto all'andamento dell'economia, capire le modalità con cui sono utilizzati i piani di incentivazione al fine di trattenere i migliori talenti, prepararsi alla possibilità che il management possa chiedere la ridefinizione o la rivalutazione dei piani di stock option esistenti, garantire che la remunerazione sia basata sui risultati effettivamente conseguiti

Politiche aziendali: Esposizione ai rischi potenziali

In riferimento al contesto attuale, i Comitati controllo e rischi dovrebbero analizzare le politiche e le operazioni contabili più critiche, in particolare quelle relative a piani di stock option, impairment dell'avviamento e delle immobilizzazioni immateriali, crediti, valutazione del fondo imposte differite, valutazioni al fair value. È importante prestare attenzione anche alle procedure di tesoreria e di cash management utilizzate. Chiedersi, per esempio, quale sia il modo più adeguato di investire la liquidità. Considerare l'impatto delle operazioni di copertura. Richiedere periodici aggiornamenti dalla Tesoreria in merito a recenti o potenziali cambiamenti nelle strategie di investimento. Monitorare i rinnovi delle linee di credito e di altri accordi finanziari.

Il “radar” dei rischi: Chi lo tiene d’occhio?

Oggetto di vari dibattiti è risultata la tematica sull’individuazione dell’organo aziendale a cui dovrebbe competere la supervisione dei rischi.

Il Codice di Autodisciplina suggerisce al Consiglio di Amministrazione, che svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell’adeguatezza del sistema - tenendo in considerazione le peculiarità delle imprese che potrebbero portare anche ad un diverso assetto organizzativo dei sistemi di controllo interno e di gestione dei rischi - di costituire al suo interno un Comitato controllo e rischi con il compito di supportare, con un’adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio stesso relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

A tal proposito, è importante sottolineare che i Comitati controllo e rischi devono avere una chiara comprensione delle aspettative. È importante chiedersi se gli stessi sono responsabili della supervisione di policy e procedure aziendali. Nell’ambito dei rischi il loro ruolo è limitato alla sfera finanziaria? Alla sfera contabile? Al sistema di controllo nel suo complesso?

Il Comitato controllo e rischi dovrebbe essere coinvolto nella funzione di supervisione del rischio e nella definizione la struttura di governance che dovrebbe essere messa in atto.

Una volta compreso il proprio ruolo nell’ambito del risk management dell’azienda, il Comitato controllo e rischi dovrebbe essere chiamato a valutare il cambiamento del profilo di rischio della stessa rispetto all’attuale contesto economico. A tal fine occorre:

- Discutere con il management dei rischi finanziari significativi che vengono attribuiti all’organizzazione, con un focus sugli eventi improbabili. All’interno del dibattito:
 - valutare la propensione al rischio (*risk appetite*) del management così come percepito dal Comitato controllo e rischi e dal board;
 - continuare a discutere su come l’organizzazione utilizza i modelli e le ipotesi applicate, al fine di garantire che il management non faccia troppo affidamento su questi ultimi ma abbia una sufficiente comprensione delle operazioni a cui gli stessi modelli si riferiscono.
- Considerare di costituire un Comitato rischi e/o di definire flussi informativi con lo stesso.
- Rafforzare la comunicazione con gli auditor della società, sia interni che esterni.
- Definire una rete di esperti ai quali il Comitato può rivolgersi in caso di situazioni complesse.

Scegliere la presidenza giusta: Sapere cosa cercare

Prima di definire quale possa essere il profilo di chi sia in grado di svolgere il ruolo di presidente del Comitato controllo e rischi, è importante capire il contesto in cui si possa inserire.

Il Comitato controllo e rischi è composto da amministratori indipendenti, o da amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali indipendenti. In tal caso, il presidente del Comitato controllo e rischi è scelto tra gli amministratori indipendenti.

Il presidente rappresenta un esempio di leadership per il Comitato controllo e rischi e risponde a parecchi stakeholder. E’ proprio nei confronti di questi ultimi che ci si aspetta vengano adempiute alcune fondamentali responsabilità.

All’interno del Comitato controllo e rischi, il presidente assicura che:

- Il Comitato abbia un mandato che guidi il proprio lavoro, un calendario di attività e agende di incontri.
- I Membri siano indipendenti, almeno nella maggioranza, e siano dotati delle competenze necessarie.
- Il Comitato abbia il potere per avvalersi di consulenti esterni qualora necessario.
- Se richiesto, i membri effettuino un’autovalutazione annuale sull’efficacia del lavoro svolto.
- Sia erogata una continua attività di formazione e training ai membri del Comitato.

Con riferimento ai differenti scenari per i quali sono richieste diverse competenze, è necessario che le organizzazioni considerino i requisiti specifici richiesti a chi oggi deve ricoprire il ruolo di presidente del Comitato di controllo.

Considerando che ciascuna organizzazione sia unica, e che le società devono tener conto delle proprie peculiarità, ci sono alcune competenze specifiche che possono essere determinanti nel supportare la gestione di qualsiasi organizzazione in periodi instabili. Quando si sceglie un presidente, ci si deve chiedere:

- Il soggetto individuato ha un livello di autorevolezza che permetterà di lavorare in maniera efficace con altri comitati e altri membri del Consiglio che inevitabilmente saranno coinvolti nel lavoro del Comitato controllo e rischi?
- Questo soggetto condividerà i risultati del lavoro del Comitato con l'intero Consiglio in maniera chiara e riservata?
- Considerata la cultura aziendale e il profilo di rischio, è la persona adatta? E' in linea con il "tone at the top", assicurando che i report del Comitato rispecchino la mentalità del management?
- Si può contare su questo individuo per avere feedback diretti e incisivi quando richiesti, soprattutto se riferiti a obiettivi di crescita eccessivamente ottimistici o profitti sempre crescenti o margini più alti?
- In considerazione delle ulteriori attività che inevitabilmente "impegneranno" il Comitato controllo e rischi e, assodato il fatto che quest'ultimo non può essere responsabile di tutto, è sicuro che questa persona delegherà o reindirizzerà certi compiti e responsabilità in modo opportuno?

Conclusioni

Al fine di superare l'attuale crisi economica, le società avranno bisogno di una forte leadership non solo da parte del top management ma anche da parte dei Comitati. Sebbene le organizzazioni non siano in grado di verificare come le banche finanziatrici, i propri fornitori e i propri clienti affronteranno questo periodo di instabilità, possono d'altro canto monitorare gli effetti della crisi sui partner di business per capire eventuali impatti diretti sulla propria organizzazione.

Ampliare le competenze del Comitato controllo e rischi, definire chiaramente chi è responsabile del processo di risk management e fare un passo indietro per verificare se la società ha il giusto leader alla guida del proprio Comitato controllo e rischi, sono i tre punti salienti a cui qualsiasi organizzazione dovrebbe far riferimento.

Don Wilkinson è vice presidente di Deloitte, National Practice Leader per Asset Management Group, membro del Comitato direttivo per la gestione degli investimenti di Deloitte's Global Financial Services Industry. E' anche leader del Centro Corporate Governance di Deloitte che include il programma di formazione dirigenziale – The Directors' Series.

Contatti

Per maggiori informazioni, vi invitiamo a contattare:

Ciro Di Carluccio

Amministratore Delegato Deloitte ERS Srl
email: cdicarluccio@deloitte.it

Sylvia Gutierrez

Partner Deloitte ERS Srl
email: sygutierrez@deloitte.it

Fabrizio Marcucci

Director Deloitte ERS Srl
email: fmarcucci@deloitte.it

Silvia Quartullo

Senior Manager Deloitte ERS Srl
email: squartullo@deloitte.it

www.corpgov.deloitte.it

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata, e le member firm aderenti al suo network, ciascuna delle quali è un'entità giuridicamente separata e indipendente dalle altre. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.