

Enterprise Risk Management - ERM

ANALISI, VALUTAZIONE E GESTIONE DEI RISCHI

La sopravvivenza di un'azienda è assicurata dalla sua capacità di creare valore per i suoi stakeholders.

Tutte le aziende devono affrontare eventi incerti e la sfida del management è di determinare il “quantum” di incertezza accettabile per creare valore.

L'ERM consente al management di affrontare efficacemente le incertezze e i conseguenti rischi ed opportunità, accrescendo così le capacità dell'azienda di generare valore.

Ma, cosa si intende per rischio?

In sostanza con tale termine si identifica un evento sfavorevole che ha un impatto negativo in termini di maggiori costi o mancati guadagni rispetto alla normale attività aziendale.

Il rischio è la potenzialità che un'azione o un'attività scelta (includendo la scelta di non agire) porti a una perdita o ad un evento indesiderabile. La nozione implica che una scelta influenzi il risultato. Le stesse perdite potenziali possono anche essere chiamate "rischi". Sebbene ogni comportamento umano sia rischioso alcuni hanno una percentuale di rischio maggiore.

Per "rischio" possiamo indicare anche la distribuzione dei possibili scostamenti dai risultati attesi per effetto di eventi di incerta manifestazione, interni o esterni ad un sistema. In questa definizione, il rischio non ha solo un'accezione negativa (downside risk), ma anche una positiva (upside risk). Esso è definito dal prodotto della frequenza di accadimento e della gravità delle conseguenze.

Perchè misurare i rischi aziendali

IL CONTROLLO E' BUSINESS

Rischio: qualsiasi evento che possa influire sul conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione

Si stimano in termini di probabilità e di impatto

CORPORATE GOVERNANCE

Tipologie di rischio

- Classificazione dei rischi secondo il principio di quantificabilità:
 - Rischi pre-quantificabili, che possono essere stimati ex-ante.
 - Rischi non pre-quantificabili, che non possono essere stimati con una ragionevole approssimazione.
 - Rischi quantificabili, di cui è possibile eseguire una misurazione attendibile, una volta avvenuti, attraverso la verifica delle loro conseguenze.
 - Rischi non quantificabili, le conseguenze dei quali non possono essere misurate in modo attendibile.

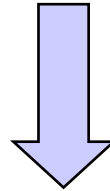
Il Rischio Aziendale

All'interno di un'impresa i rischi possono essere divisi anche in:

- **Rischio economico** quando incide sui risultati reddituali; legato all'equilibrio tra costi e ricavi;
- **Rischio finanziario** quando incide sulla liquidità aziendale; legato all'equilibrio tra flussi monetari in entrata e in uscita;
- **Rischio patrimoniale** quando incide direttamente sulle attività e sul patrimonio dell'impresa.

- Raramente è possibile misurare tutti gli aspetti costitutivi di un rischio anche quando rientra a tutti gli effetti nella categoria dei quantificabili

...



- La misurazione degli aspetti quantificabili dei rischi è una condizione necessaria, ma non sufficiente alla realizzazione di efficaci meccanismi di copertura, che vanno concepiti sempre come *aggregati* di più strumenti di prevenzione ...
 - Sistemi di Monitoraggio Automatico
 - Interventi di Audit Organizzativo
 - Ispezione Amministrativa/Contabile...
 - ... Polizza Assicurativa

Classi di rischio

- Mercato
 - Prezzo
 - Cambio
 - Tasso
 - Interesse
 - Volatilità
- Credito
 - Paese
 - Emittente
 - Regolamento
 - Controparte
 - Finanziaria
 - Non finanziaria
- Liquidità
 - *Funding*
 - Liquidabilità
- Multipli
 - Concentrazione di rischio
 - Correlazione
- Normativo
 - Regolamentare
 - Fiscale
 - Giuridico
- Processo
 - Struttura
 - Funzionamento
 - Normativo
- Operativo
 - Esecutivo
 - Sicurezza Fisica
 - Tecnologico
 - Risorse umane
 - Frode
 - Concentrazione operativa
 - Rilevazione
- Reputazione
- Strategico
 - Allocazione del Capitale
 - Economico
 - Commerciale

Classi di rischio - focus

Rischio di liquidità

Funding: Rischio che l'azienda non riesca a finanziarsi nel modo più economico

Liquidabilità: Rischio di non riuscire a vendere sul mercato a condizioni economiche eque uno strumento a causa della scarsa trattabilità dello strumento stesso o più in generale, difficoltà nello smobilizzare attivi per necessità finanziarie.

Rischio Operativo

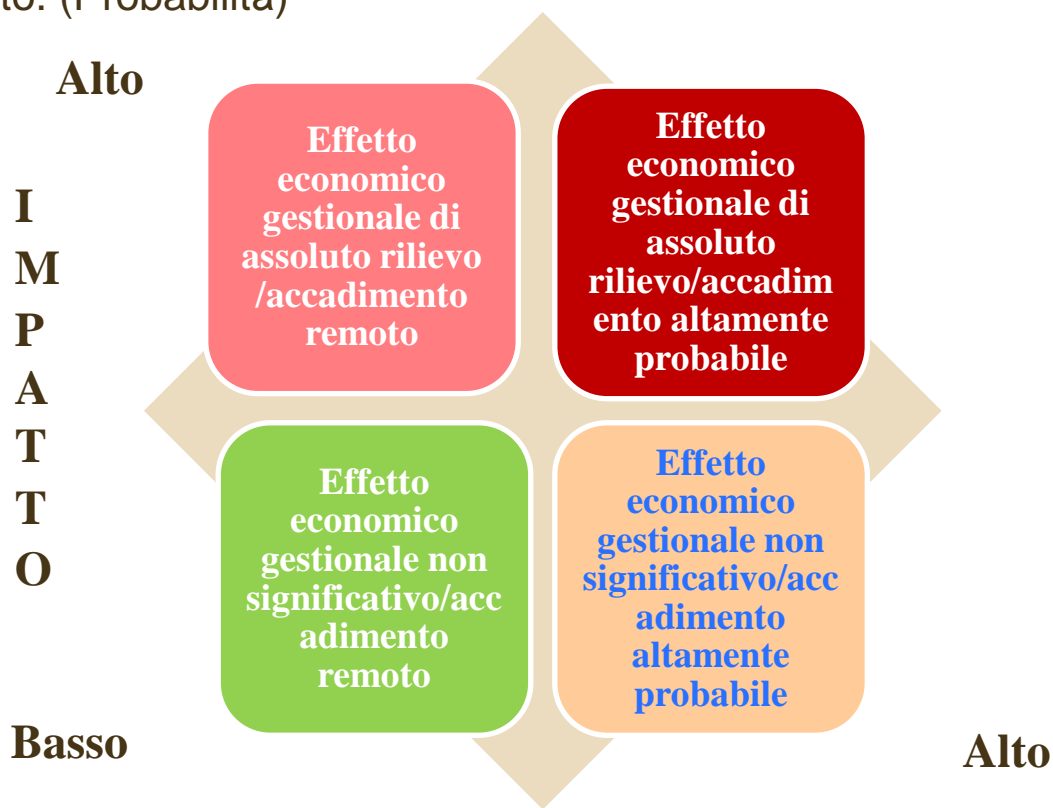
il rischio di perdite conseguenti a inadeguati processi interni, errori umani, carenze nei sistemi operativi o a causa di eventi esterni. I rischi operativi sono una pluralità di rischi, tra loro molto differenziati, non solo per gli eventi che ne sono causa, ma anche in termini di severità della perdita che possono produrre e di probabilità del loro accadimento.

A partire da questa considerazione può essere idealmente possibile una macro-suddivisione dei rischi operativi utilizzando due variabili: l'importanza quantitativa delle perdite e la loro probabilità di accadimento.

A partire da questa considerazione può essere idealmente possibile una macro-suddivisione dei rischi operativi utilizzando due variabili:

- l'importanza quantitativa delle perdite (Impatto)
- la loro probabilità di accadimento. (Probabilità)

Assumendo per semplicità che esse possano assumere unicamente due valori estremi – “alto” e “basso” – si giunge a una quadripartizione del fenomeno “rischi operativi”. All'interno di una matrice che deriva dalla combinazione delle due variabili.



Enterprise Risk Management

ERM

La gestione del rischio aziendale è un processo, posto in essere dal consiglio di amministrazione, dai dirigenti e da altri operatori della struttura aziendale; utilizzato per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione; progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti del "rischio accettabile" e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali.

Il management definisce gli obiettivi strategici, sceglie la strategia e fissa gli obiettivi specifici, coerenti con la strategia.

L'ERM è finalizzato al conseguimento degli obiettivi aziendali rientranti nelle seguenti categorie:

- ✓ strategici – obiettivi di alto livello, ed a supporto della missione aziendale;
- ✓ operativi – efficace ed efficiente gestione delle risorse;
- ✓ reporting – l'affidabilità del reporting;
- ✓ conformità – osservanza delle leggi e dei regolamenti.

ERM

L'ERM è costituito da otto componenti interconnessi:

- ✓ ambiente interno;
- ✓ definizione degli obiettivi;
- ✓ identificazione degli eventi;
- ✓ valutazione del rischio;
- ✓ risposta al rischio;
- ✓ attività di controllo;
- ✓ informazioni e comunicazioni;
- ✓ monitoraggio.

Esiste un rapporto diretto tra obiettivi, ossia ciò che un'azienda si sforza di conseguire, ed i componenti dell'ERM, ovvero ciò che occorre per conseguire gli obiettivi. Questo rapporto è schematizzato in una matrice tridimensionale a forma di cubo (slide successiva).

ERM



ERM

Ambiente interno

L'ambiente interno è largamente influenzato dal consiglio di amministrazione. L'esperienza e la levatura morale degli amministratori, la loro indipendenza dal management, il loro livello di impegno e di supervisione e l'adeguatezza dei loro interventi costituiscono elementi di rilievo dell'ambiente interno. Altri elementi riguardano la loro determinazione nel sollevare e affrontare con il management questioni controverse e delicate riguardanti la strategia, la pianificazione e la performance, e l'interazione tra l'audit committee e gli internal auditor e i revisori esterni.

La strategia e gli obiettivi di un'azienda e i metodi utilizzati per realizzarli sono basati sulle preferenze, sui giudizi di valore e sullo stile direzionale. L'integrità e i valori etici del management, che si traducono in un codice di condotta, influenzano queste priorità e questi giudizi di valore. Dato che la buona reputazione di un'azienda è preziosa, il codice di condotta deve andare al di là del semplice rispetto della legge.

ERM

Definizione degli obiettivi

Il rischio è la possibilità che un evento accada e pregiudichi il conseguimento degli obiettivi.

Gli obiettivi devono essere fissati dalla direzione prima dell'identificazione degli eventi, in funzione dell'ambiente interno che determina la cultura del rischio (i modi in cui i rischi attesi e inattesi sono concretamente affrontati da chi opera nell'impresa, a loro volta funzione dei valori condivisi) e il rischio accettabile, cioè quel “quantum” di rischio (meglio se quantificato) che l'impresa o ente è disposta ad accettare per la creazione di valore per i propri stakeholders.

La creazione di valore si esplicita attraverso l'indicazione della propria missione (o visione, il fine ultimo e generale che un'organizzazione aspira a realizzare), che a sua volta viene perseguita mediante la fissazione di coerenti obiettivi strategici, pochi e di natura generale, di solito stabili nel tempo poiché devono essere correlati al rischio accettabile e alla sua tolleranza (margine di oscillazione proporzionato e accettabile).

ERM

Definizione degli obiettivi

Per il conseguimento degli obiettivi strategici la direzione seleziona un'opportuna strategia, cioè un piano qualitativo e generale eventualmente in parte variabile nel tempo, e i coerenti obiettivi operativi (impiego efficace ed efficiente delle risorse dell'impresa nel suo complesso), di reporting (frequenza e affidabilità delle informazioni) e di conformità (o compliance, osservanza delle leggi e dei regolamenti in vigore).

Dagli obiettivi operativi discendono gli obiettivi correlati, cioè quei sotto-obiettivi fissati per ogni funzione e area di responsabilità il cui raggiungimento è essenziale per la creazione e preservazione del valore complessivo dell'azienda. E' fondamentale che siano espressi e in modo quantitativo (mediante valori o KPI, Key Performance Indicator) e controllati continuamente anche qualitativamente (mediante l'evidenziazione degli FCS, i Fattori Critici del Successo).

La scelta di tutti gli obiettivi, specie operativi e correlati, è comunque iterativamente connessa alle successive fasi del processo di ERM.

ERM

Identificazione degli eventi

Gli eventi sono fatti o accadimenti originati da fonti interne (personale, altre risorse, processi, ICT, infrastrutture, ecc.) o esterne all'impresa (economia, politica, ambiente, tecnologia, concorrenza, ecc.) che incidono nell'implementazione della strategia o sul conseguimento degli obiettivi.

Possono avere un impatto (risultato quantitativo e/o effetto qualitativo) positivo o negativo, oppure entrambi.

Gli eventi con impatto negativo rappresentano rischi, quelli con impatto positivo costituiscono opportunità.

Con riferimento agli eventi potenziali, la direzione deve:

- identificare quelli che potrebbero incidere sull'attività aziendale;
- determinare se rappresentano rischi oppure opportunità;
- analizzare come i fattori interni ed esterni possono combinarsi e interagire con gli eventi;

ERM

Identificazione degli eventi (segue)

- valutarne le tipologie di impatto (inclusi correlati e multipli);
- per i rischi > analizzare i fattori che richiedono una valutazione e una risposta;
- per le opportunità > analizzare gli elementi che potrebbero richiedere un riesame delle strategie definite in precedenza o dei processi in atto di definizione degli obiettivi.

E utile, sin da questa fase, formalizzare queste attività della direzione in una “**MAPPA dei RISCHI**”, che si presti ad una rilevazione il più possibile quantitativa dei valori economici e dei KPI – pochi ma essenziali – che sono oggetto delle successive fasi del processo di ERM.

ERM

Valutazione del rischio

La valutazione del rischio è la misurazione dell'incidenza di un evento potenziale sul conseguimento degli obiettivi, svolta a tutti i livelli di responsabilità dell'azienda, mediante una approfondita analisi dell'impresa dall'interno e dall'esterno.

La misurazione più utile, talvolta non facile, è quella che mira a stimare il capitale necessario per coprire l'esposizione finanziaria generata dall'impatto economico dell'evento.

La direzione deve misurare, col contributo dei singoli responsabili, questa incidenza in termini di:

- probabilità > la possibilità che un evento accada, di solito espressa in %;
- impatto > l'effetto dell'accadimento, talvolta difficile da quantificare;
- rischio inerente > quello assunto quando non si attiva alcun intervento di risposta al rischio;
- rischio residuo > quello che rimane dopo aver attivato una risposta al rischio.

ERM

Valutazione del rischio (segue)

Questa attività di misurazione possono essere effettuate in vari modi, attraverso l'applicazione di metodologie e di tecniche diverse e in parte complementari, da scegliere di caso in caso.

Si possono impiegare tecniche quantitative quali:

- benchmarking > analisi e valutazione di competitor mediante bilanci, note integrative, studi di settore, analisi di associazioni di categoria, stampa specializzata;
- modelli probabilistici > value at risk, earning at risk, cash flow at risk [ma poco usate per PMI];
- modelli non probabilistici > basati su ipotesi soggettive di impatto senza quantificarne la probabilità, quali analisi di scenario, analisi di sensitività, stress test.

Si possono anche impiegare tecniche qualitative, tra le quali si segnalano le interviste e i workshop, tanto più utili laddove effettuate con interlocutori ben selezionati: esperti esterni e indipendenti (per le interviste) panel molto coerenti con gli effettivi target e non influenzati (workshop).

ERM

Risposta al rischio

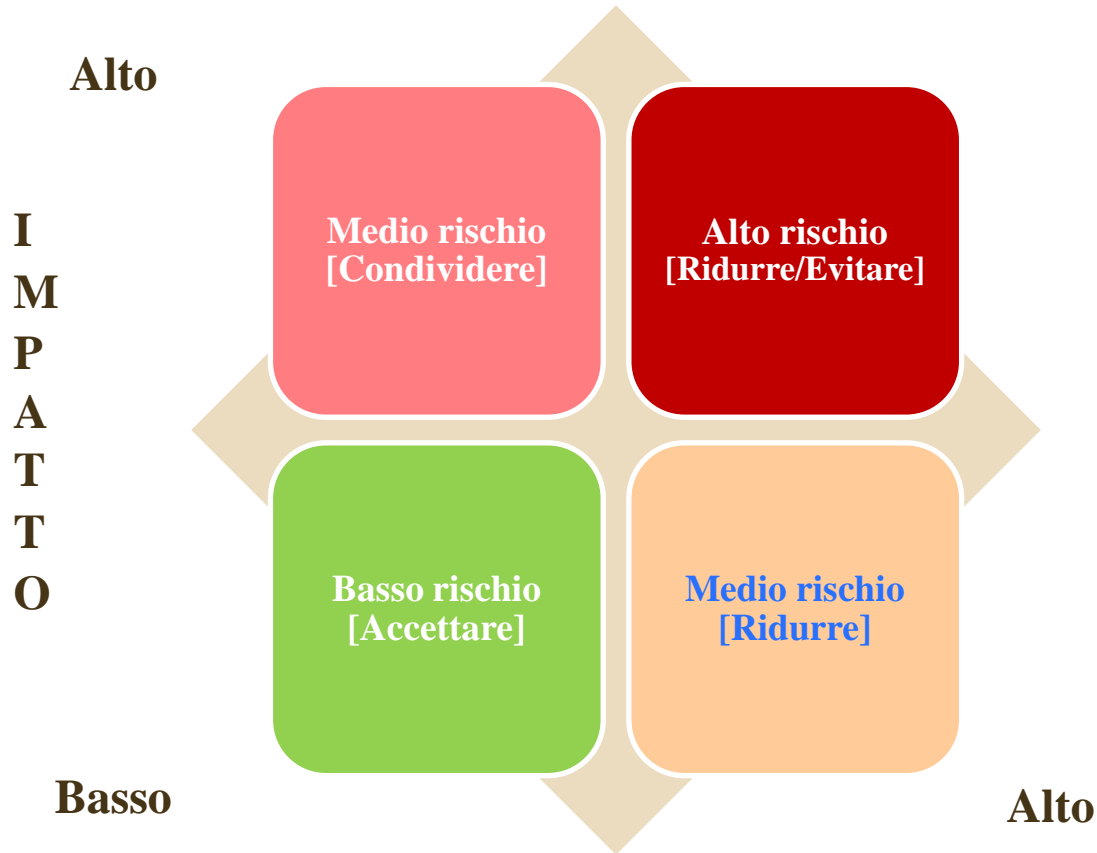
La direzione, valutati probabilità e impatto, seleziona le possibili azioni di risposta in rapporto alla loro capacità di ricondurre ciascun rischio emerso entro i livelli di tolleranza del rischio accettabile.

Per selezionare la risposta al rischio più idonea caso per caso è necessario quantificare l'esposizione al rischio, secondo la matrice probabilità/impatto di cui alla slide successiva.

Le tipologie di risposta al rischio sono 4:

1. accettare il rischio = monitorarlo, senza intraprendere azioni che incidano su probabilità/impatto;
2. evitarlo = eliminare l'attività che lo determina;
3. ridurlo = attivare azioni e controlli che incidano su probabilità/impatto;
4. dividerlo con terzi = partnership e/o assicurazioni.

ERM



ERM

Attività di controllo

Dopo aver selezionato le risposte al rischio, il management identifica le attività di controllo che aiutano ad assicurare che le risposte al rischio siano eseguite correttamente e nei tempi previsti.

Le attività di controllo costituiscono una parte importante del processo attraverso il quale le aziende si adoperano per conseguire i loro obiettivi.

Le attività di controllo si basano normalmente su due elementi:

- le politiche che definiscono ciò che si deve fare;
- le procedure che realizzano in pratica le politiche.

Informazione e comunicazione

Tutte le aziende devono identificare e raccogliere una vasta gamma di informazioni relative ad eventi esterni ed interni e alle attività pertinenti alla gestione aziendale. Queste informazioni devono essere trasmesse al personale nei modi e nei tempi necessari per consentire agli stessi di adempiere le proprie responsabilità loro assegnate.

È necessario che le informazioni siano diffuse a tutti i livelli della struttura organizzativa per identificare, valutare e rispondere ai rischi e, parimenti, per gestire l'azienda e realizzare i suoi obiettivi.

ERM

Monitoraggio

L'intero processo dell'ERM deve essere monitorato e modificato ove necessario. Il monitoraggio si concretizza in interventi continui integrati nella normale attività operativa aziendale o in valutazioni separate, oppure in una combinazione dei due metodi.

Spesso le valutazioni prendono la forma di autovalutazioni, mediante la quale le persone responsabili di una particolare unità o funzione determinano l'efficacia dell'ERM nell'ambito della propria attività.

Una delle migliori fonti d'informazione sulle carenze del processo di gestione del rischio aziendale è proprio lo stesso processo. L'attività di monitoraggio continuo di un'azienda, comprese le attività manageriali e la supervisione giornaliera del personale, consentono di ottenere informazioni direttamente da coloro che sono coinvolti nell'attività aziendale.

I terzi, quali i clienti, i fornitori, i revisori esterni, le autorità di vigilanza e altri che intrattengono rapporti d'affari con l'azienda, spesso forniscono importanti informazioni sul funzionamento del processo di gestione del rischio aziendale.

ERM

Indicatori di efficacia dell'ERM

Alcuni indicatori di una efficace implementazione dei sistemi di risk management, generalmente apprezzabili a posteriori, sono i seguenti:

- riduzione dei premi assicurativi
- riduzione dei reclami e di altri costi
- riduzione del turnover del personale
- rispetto dei tempi di consegna
- riduzione dei sinistri
- miglioramento delle condizioni di approvvigionamento
- miglioramento del “clima” interno
- riduzione degli articoli di stampa negativi
- aumento della % di raggiungimento degli obiettivi
- maggiore facilità di accesso alle fonti di finanziamento
- incremento del valore delle azioni
- minore incidenza delle frodi
- riduzione degli incidenti e degli eventi inattesi
- feedback positivo dalle agenzie di rating

| ERM | D.Lgs. 231 e linee guida |
|------------------------------|--|
| Ambiente interno | <ul style="list-style-type: none"> • Codice etico con riferimento ai reati considerati • Sistema disciplinare • Sistema organizzativo • Comunicazione e formazione del personale |
| Definizione degli obiettivi | |
| Identificazione degli eventi | <ul style="list-style-type: none"> • Mappatura dei processi a rischio |
| Valutazione del rischio | <ul style="list-style-type: none"> • Elenco dei rischi potenziali per processo |
| Risposta al rischio | <ul style="list-style-type: none"> • Analisi del sistema dei controlli preventivi |
| Attività di controllo | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema dei controlli preventivi • Suddivisione dei compiti: poteri autorizzativi di firma • Enfasi sui controlli dei processi di tesoreria (creazione e impiego di fondi) • Documentazione dei controlli |
| Informazioni e comunicazione | <ul style="list-style-type: none"> • Procedure manuali ed informatiche |
| Monitoraggio | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema di controllo di gestione • Organo di vigilanza |