

Gestione del rischio: uno strumento per supportare le decisioni

Milano 28 settembre 2012

Roma 5 ottobre 2012

Vittorio DELLA ROSA

D
V
R
CONSULTANT

RISK MANAGEMENT

COSA È (*)

Insieme articolato di processi attraverso cui un'organizzazione identifica, analizza, quantifica, elimina (ove possibile) e monitora i rischi legati ad un determinato processo produttivo.

COME FUNZIONA

Si valutano prima la probabilità che si verifichi una determinata situazione e successivamente il modo di evitarla, ridurne gli effetti, trasferirla a terzi o infine, in molti casi, accettarne in parte o totalmente le conseguenze minimizzando gli impatti sull'attività di impresa.

(*) FONTE: Borsa Italiana

RISK MANAGEMENT

A COSA SERVE

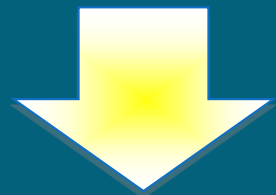
fornisce uno strumento per analizzare e interpretare per tempo le possibili conseguenze dell'evoluzione delle situazioni e delle ipotesi su cui l'organizzazione ha basato la sua attività.

e quindi.....

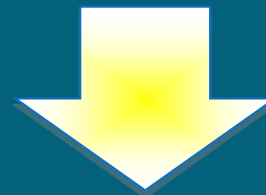
contribuisce a garantire una conduzione dell'impresa coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal consiglio di amministrazione, favorendo l'assunzione di decisioni consapevoli. (*)

(*) FONTE: Borsa Italiana

UN EFFICACE SISTEMA DI GESTIONE DEI RISCHI...



Prende in esame i rischi **PRIMA**
che si verifichino e definisce
COME CONTENERLI O
ELIMINARLI

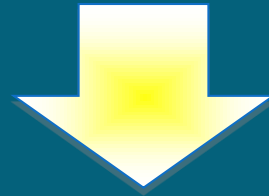


Aumenta la **CONSAPEVOLEZZA E**
CAPACITÀ DI SUPERVISIONE del
Consiglio di Amministrazione sui
rischi d'impresa

UN EFFICACE SISTEMA DI GESTIONE DEI RISCHI...

...prende in esame i rischi di varia natura (strategica, economico-finanziaria, operativa, di compliance, di immagine, ecc.)

Prende in esame anche aspetti già esaminati da altri sistemi di controllo interno e di governance ma in modo integrato

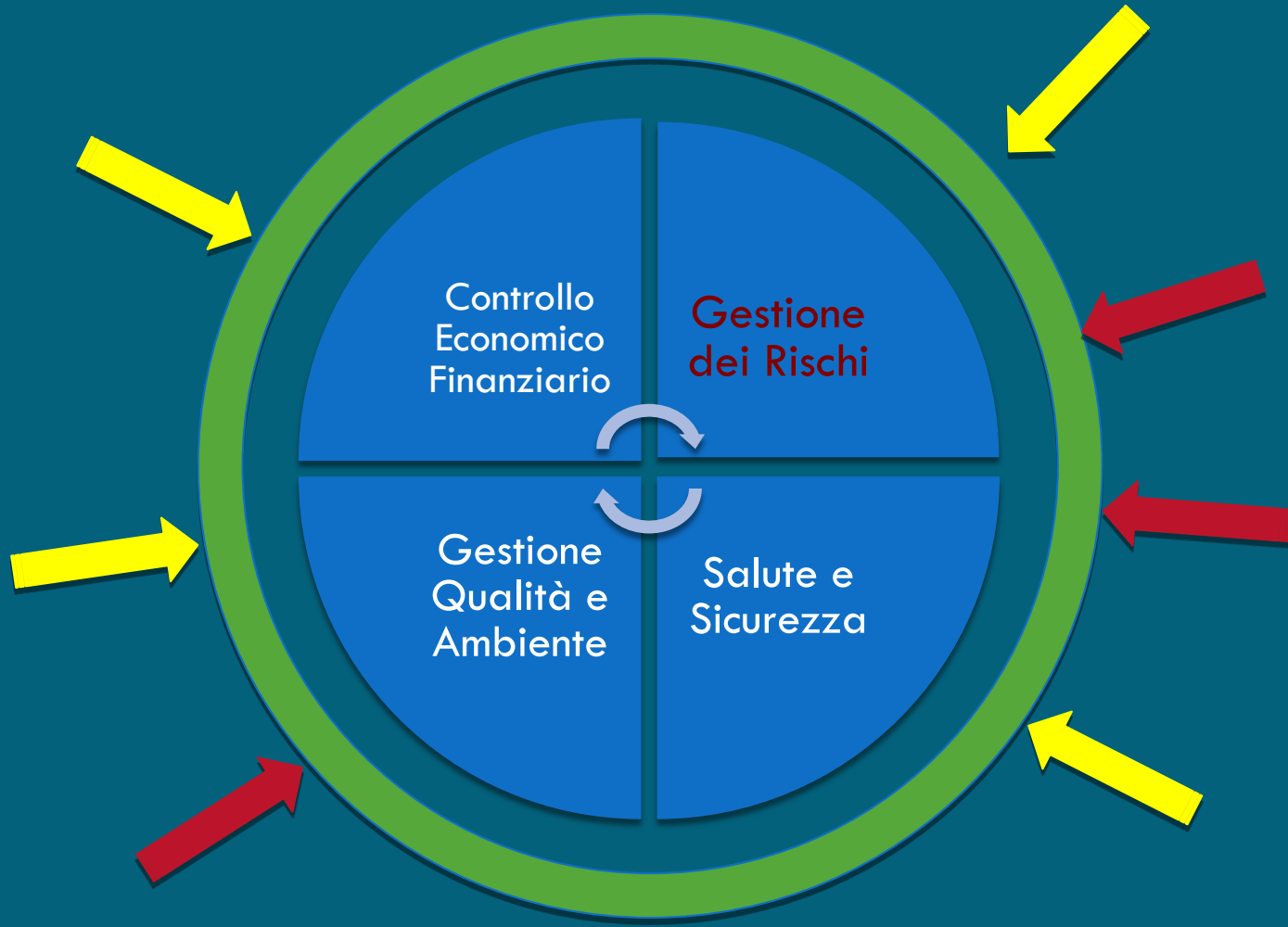


UN SISTEMA INTEGRATO NEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

concorre ad assicurare la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia delle operazioni dei processi aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello statuto sociale e delle procedure interne.

(*) Dal Codice di autodisciplina di Borsa Italiana

LO SCUDO DEI SISTEMI DI GOVERNANCE



I primi sistemi di Risk Management nascono per esaminare aspetti specifici.

Alcuni Esempi:

- Risk Management assicurativo
- Gestione del Rischio di Credito dei correntisti nelle Banche
- Risk Management della Supply Chain (nelle realtà produttive complesse)
- Project Risk Management, gestione del rischio di progetto
- Gestione del Rischio reputazionale, possibili fattori di mitigazione del rischio
- Gestione del rischio clinico nelle Aziende Sanitarie

Esempio: gestione del rischio clinico (*)

“ Si richiede, pertanto, che la strategia alla base della programmazione annuale scaturisca dai dati oggettivi degli indicatori regionali di bench marking sul rischio e dagli eventi avversi più rilevanti, andando ad implementare azioni per la riduzione del rischio in tali aree:

- gli obiettivi, le azioni di miglioramento ed i risultati attesi;
- i progetti operativi, il relativo cronoprogramma, le realizzazioni / output finali;
- Gli eventi formativi in tema di risk management.....”

(*) FONTE: Regione Lombardia, Direzione Generale Sanità

– Linee guida attività di risk management, Anno 2012

CONTESTO NORMATIVO

ISO 3100 “RISK MANAGEMENT PRINCIPLES AND GUIDELINES” 2009

SETTORI BANCARIO, ASSICURATIVO, FINANZIARIO, SOCIETARIO

Sono stati disciplinati con l'introduzione di Norme che impongono la creazione di una funzione di gestione del rischio.

L'obbligo di svolgere attività di risk management ricorre per le società soggette a vigilanza da parte della Banca d'Italia (in particolare per gli intermediari finanziari, quali banche, assicurazioni, SGR, ecc.), laddove la normativa prevede l'obbligo di dotarsi di un Risk Officer e di monitorare nel tempo i rischi.

INTRODUZIONE E APPLICAZIONE DI UN
SISTEMA DI GESTIONE DEI RISCHI INTEGRATO

PREMESSE FONDAMENTALI

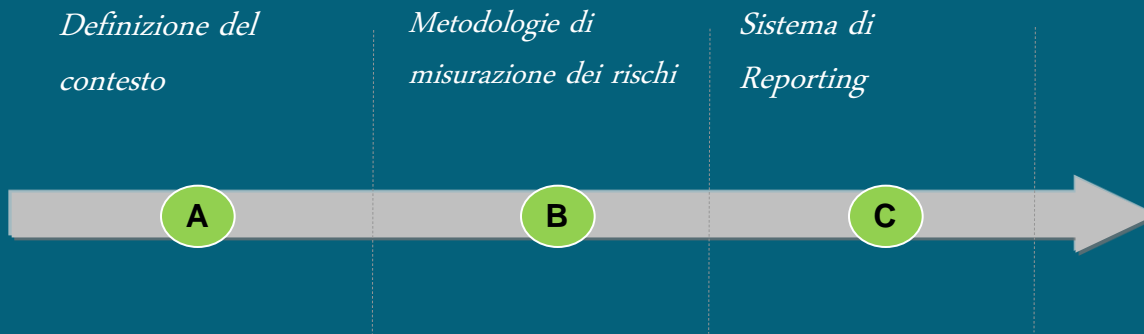
VOLONTÀ PRECISA E COMMITMENT DEGLI ORGANISMI DI CONTROLLO (*) E
UFFICIALIZZAZIONE DELLA DECISIONE

ISTITUZIONE DI MOMENTI FORMALI DI ESAME E REPORTING (COMITATI
RISCHI)

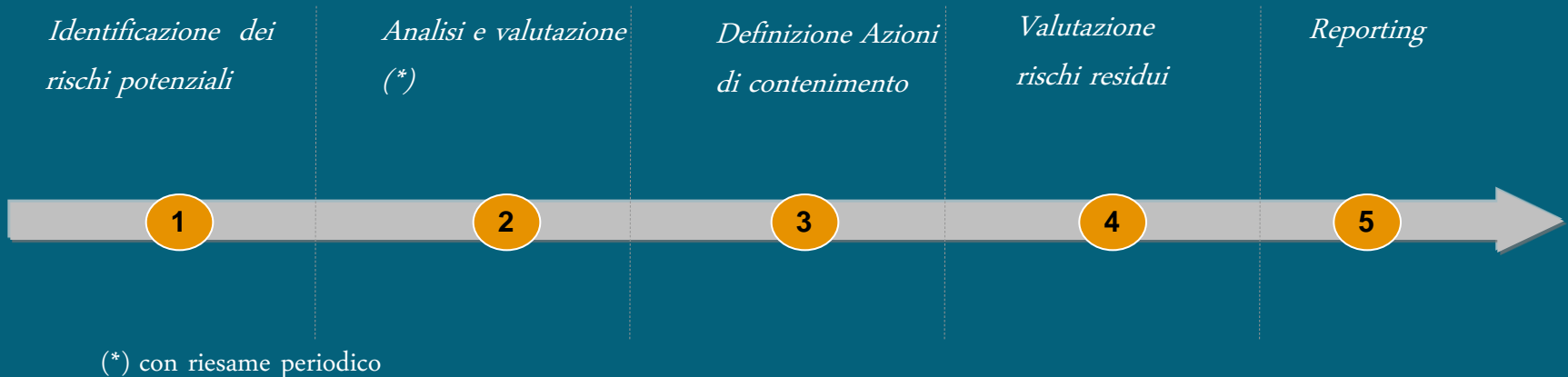
AUTOREVOLEZZA DELLE FIGURE COINVOLTE, IN PARTICOLARE DEL RISK
OFFICER

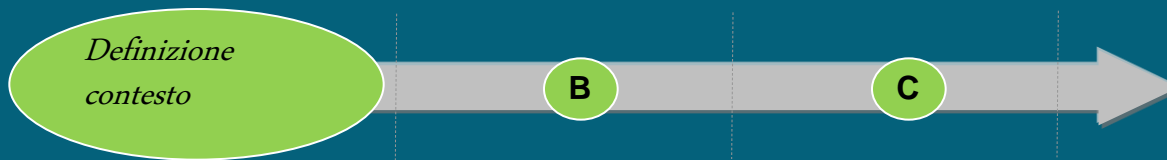
(*) (Consiglio di Amministrazione, Azionisti di riferimento, Amministratore Delegato)

FASI DI PROGETTO



FASI DEL PROCESSO APPLICATIVO:





- In base al contesto in cui opera la società devono essere individuate le categorie di rischio a cui la stessa potrebbe essere esposta

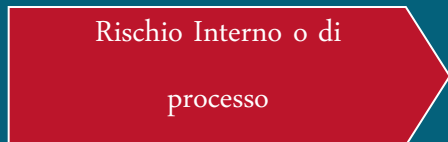
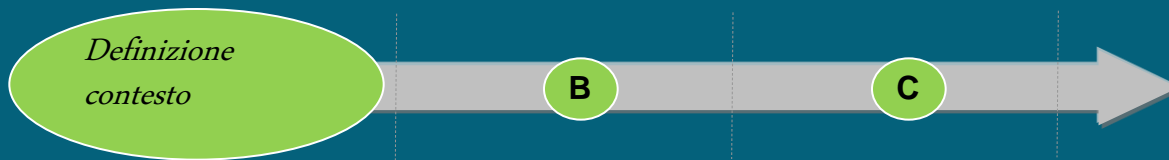
Rischi Strategici

Rischi di processo

Rischi di attendibilità e di immagine

Rischi di Compliance

- Ciclo economico
- Evoluzione della domanda
- Contesto competitivo
- Operativo
- Finanziario
- Organizzativo
- Attendibilità dell'informativa al mercato
- Danno immagine
- Normative specifiche
- Normativa Lg 231, Lg 262
- Regolamenti Consob / Borsa



Operativo

Fatturato o utile < al valore previsto di budget
Svalutazione asset
Perdite operative
Minori ricavi / maggiori costi da gestione
Svalutazione crediti per insolvenza clienti
Oneri da contenziosi legali o fiscal

Finanziario

Perdite di incassi da clienti
Variazione dei tassi di interesse / cambio
Problemi di liquidità
Necessità di aumenti di capitale

Organizzativo

Costi del personale
Ristrutturazioni

Altro

Danno reputazionale grave
Rischi per la salute dei lavoratori
Altro

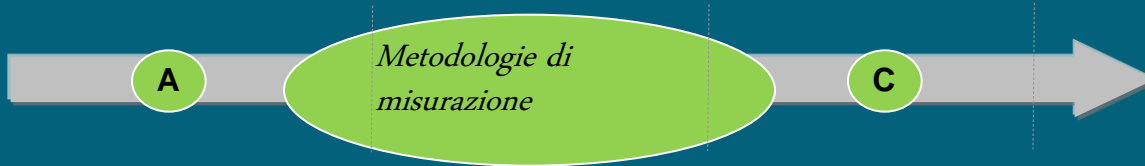


Consiste in due fasi:

- I. Definire, per ogni tipologia, la conseguenza che il concretizzarsi del rischio comporterebbe, e che si intende misurare, ad esempio:
 - minori risultati economici rispetto agli obiettivi di utile o fatturato (EBIT, IEP, Finanziari, Fiscali)
 - impatto sull'indebitamento o sulla PFN
 - perdita di quote di mercato
 - impatti di immagine o altro

- II. Adottare delle scale di misurazione.

Normalmente i rischi sono misurati in base a stime e indici di **Probabilità / Impatto** assegnati con scale di misura che tengono conto del tipo di rischio



Probabilità evento	Indice
0 ÷ 25%	1
25 ÷ 50 %	2
50 ÷ 75%	3
> 75 %	4

Probabilità evento	Indice
0 ÷ 10%	1
10 ÷ 30 %	2
30 ÷ 50%	3
> 50 %	4



•Livello

•Impatti economici

•Altri Impatti

1	Irrilevan- te	< 500 k€	<ul style="list-style-type: none"> • Impatto reputazionale o di immagine lieve senza ripercussioni • Sanzioni civili / amministrative e penali minori (nessuna sospensione dell' attività nè sequestro di asset)
2	Medio Basso	500 k€ ÷ 1 ml di €	<ul style="list-style-type: none"> • Impatto reputazionale o di immagine moderato con ripercussioni contenute sulla quotazione del titolo. • Sanzioni civili / amministrative e penali minori • Impatto temporaneo con ripercussioni temporanee e limitate sulla salute dei lavoratori
3	Medio Alto	1 ÷ 5 ml di €	<ul style="list-style-type: none"> • Impatto reputazionale con ripercussioni significative sul ranking degli indici finanziari di sostenibilità • Sanzioni civili / amministrative e penali rilevanti (interdizione/sospensione temporanea dell' attività, sequestro di asset minori)
4	Critico	➤ 5 ml di €	<ul style="list-style-type: none"> • Impatto reputazionale con ripercussioni molto importanti sulla quotazione ed esclusione dagli indici finanziari di sostenibilità • Sanzioni civili / amministrative e penali critiche (interdizione prolungata dell'attività, sequestro di asset, confisca del profitto) • Impatto catastrofico con ripercussioni sulla salute dei lavoratori

D

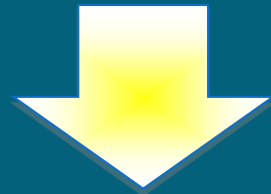
V R

Consultant



Il sistema di reporting deve essere tenuto in considerazione fin dalla definizione del sistema di rilevazione dei rischi che stabilisce:

- Classificazione
- Tipo informazioni
- Format raccolta dati
- Cadenza aggiornamento



Reporting

- Contenuti
- Cadenza aggiornamento
- Modalità di presentazione



Reporting strutturato a due livelli:

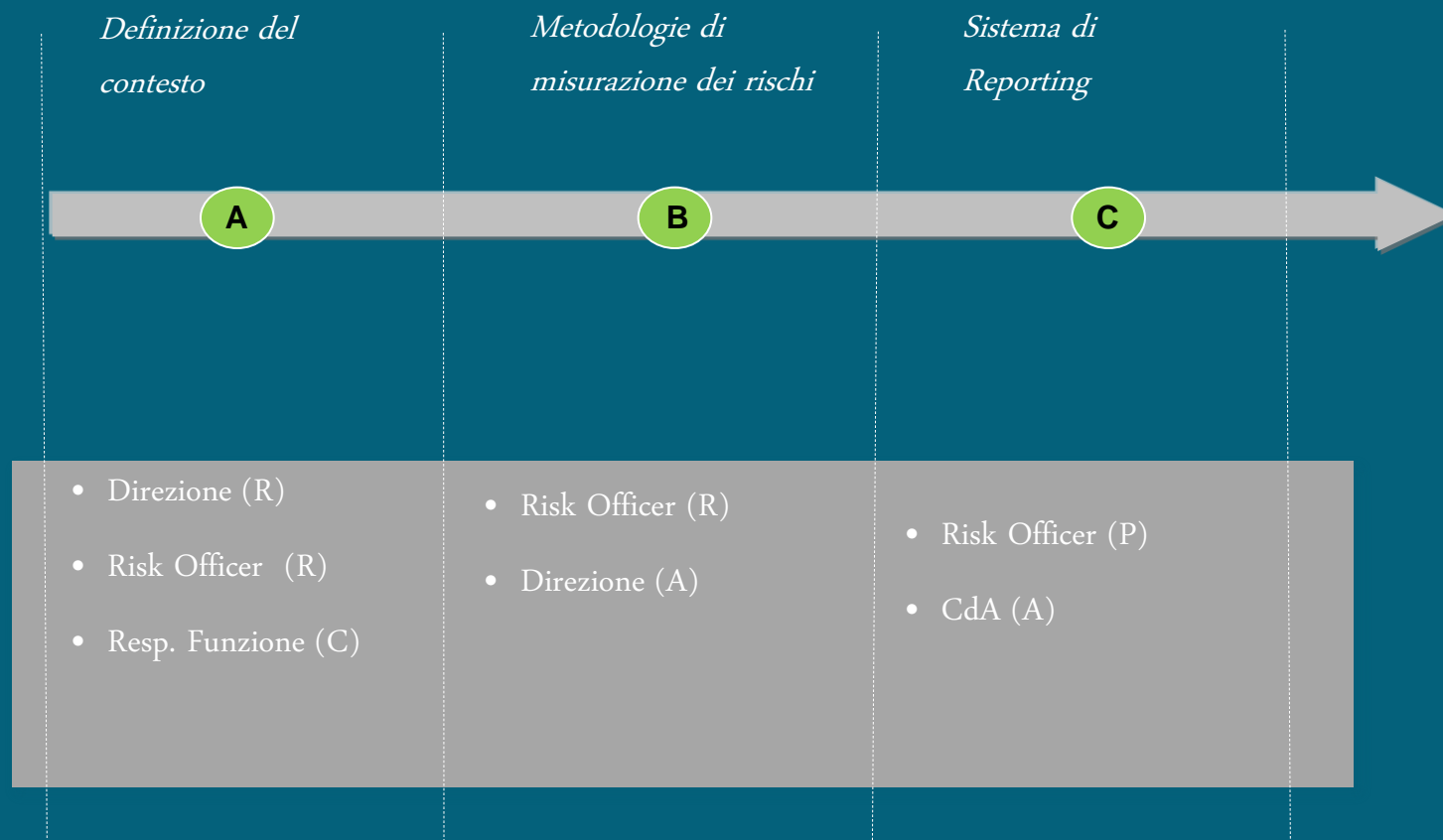
Sintetico, per il CDA:

- valutazione complessiva e aggregata dei rischi
- . segnalazione dei rischi più rilevanti presenti nelle diverse tipologie (strategici, di processo, di immagine, ecc.) ;
- evoluzione rispetto alla situazione precedente.

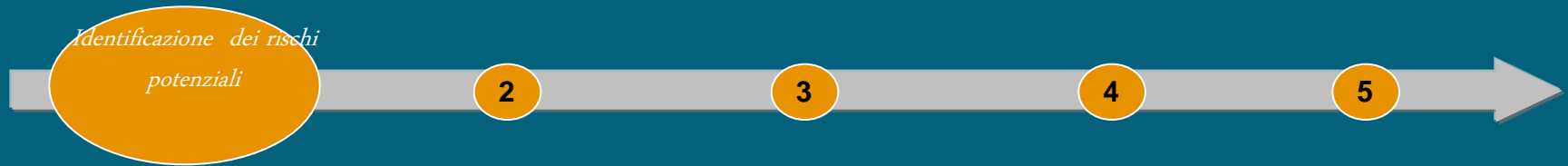
Analitico, per le strutture operative:

- rischi valorizzati riferiti alle singole linee di business o tipologie
- indicazione delle azioni di contenimento

FASI DI PROGETTO – ATTIVITÀ E RESPONSABILITÀ

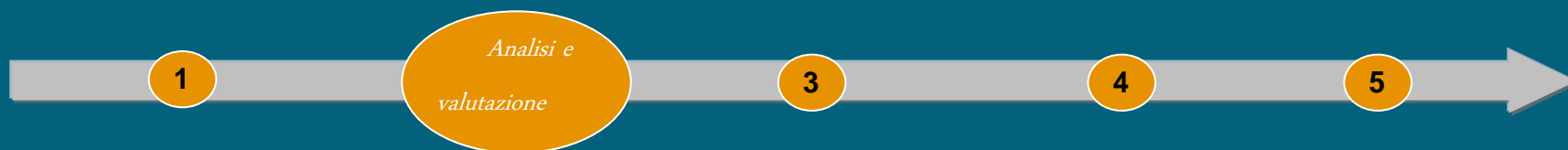


PROCESSO APPLICATIVO:



Identificazione dei potenziali rischi, per ogni rischio devono essere indicati con la miglior stima:

- tipo di rischio;
- descrizione, specificando in modo chiaro le conseguenze;
- tutte le indicazioni ritenute necessarie per una completa identificazione/descrizione del rischio indicato e/o riferimenti alla commessa/mandato ecc.;



Analisi e valutazione, per ogni rischio, dell'impatto potenziale **in assenza di azioni di contenimento** (con riferimento ai tipi di "conseguenze" individuate nella fase di definizione del conteso e del metodo di misurazione)

- impatto Economico di breve periodo in termini di minor Reddito Operativo;
- impatto Finanziario di breve periodo (in termini di variazione del fatturato o del margine operativo o della Posizione Finanziaria PFN);
- impatto Economico di medio lungo periodo in termini di minor Reddito Operativo;
- valutazioni impatto Finanziario di medio lungo periodo
- Valutazione altri impatti (es. di immagine)

Dove non è possibile una misurazione quantitativa deve essere data una valutazione del rischio in termini qualitativi.



VALUTAZIONE IMPATTI



DIRETTA da parte delle funzioni interessate (di business, legali, fiscali, ecc),
DA CONDIVIDERE CON RISK OFFICER e funzioni di riferimento

INDIPENDENTE da parte della funzione di risk management sulla base delle **INFORMAZIONI RACCOLTE** dalle funzioni interessate

PROCESSO APPLICATIVO:



Il processo viene ripetuto periodicamente per:

- verificare l'evoluzione delle situazioni di rischio, il loro superamento o il persistere
- valutare nuovamente probabilità e impatti delle situazioni modificate
- verificare che le azioni di contenimento decise siano state eseguite e se sono state efficaci, in caso contrario si individuano nuove azioni di contenimento

La frequenza del riesame può dipendere dal tipo di eventi coinvolti.

Quando si presenta una nuova situazione di rischio rilevante, questa deve essere segnalata e oggetto del processo di gestione dei rischi

PROCESSO APPLICATIVO:



Individuazioni delle Azioni che possono:

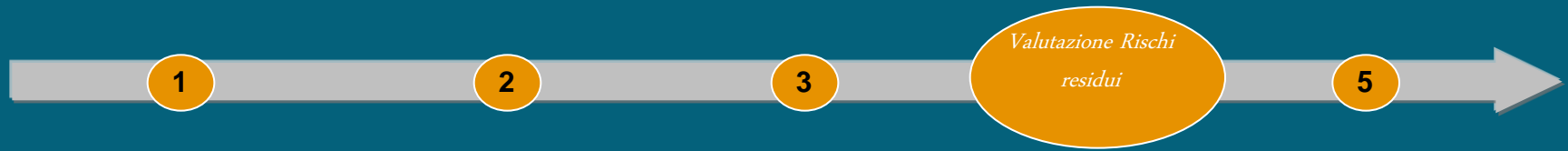
- eliminare la causa del rischio o ridurre la probabilità che si verifichi
- limitare l'impatto economico o finanziario di breve o lungo periodo;
- limitare gli impatti di ogni altro tipo
- produrre effetti positivi in grado di compensare le conseguenze dei rischi potenziali

Per ogni Azione viene individuato responsabile, obiettivo e tempi di attuazione.

Periodicamente viene monitorato l'avanzamento delle Azioni decise.

Il monitoraggio delle Azioni più importanti è svolto a livello Risk Officer

FASI DEL PROCESSO APPLICATIVO:



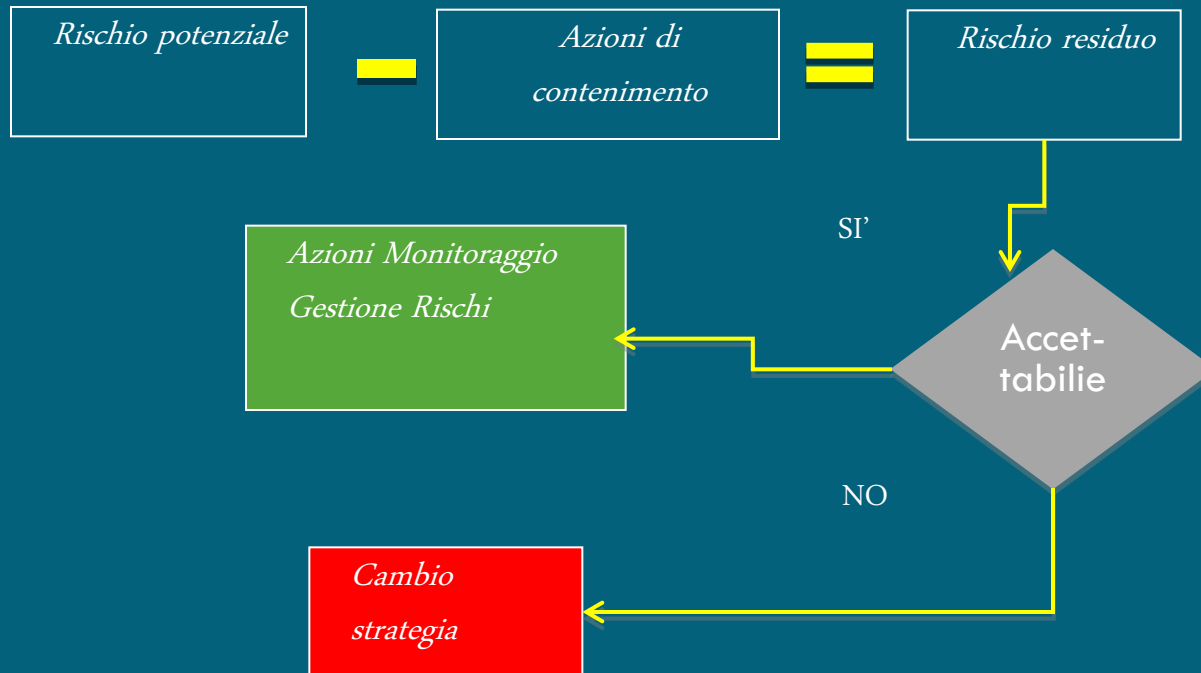
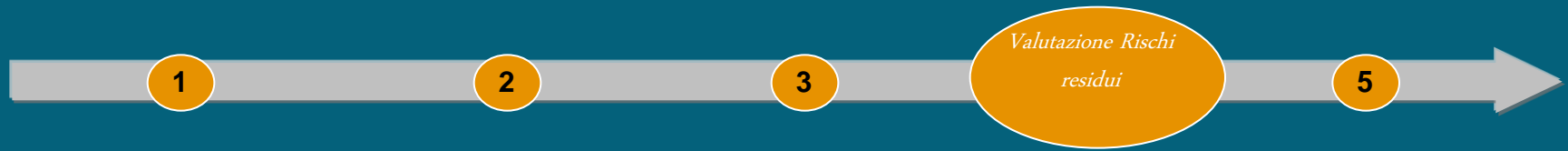
Valutazione congiunta sulla base di elementi oggettivi

Tracciabilità delle ipotesi della valutazione

Identificazione dell'accettabilità o meno del rischio residuo

Decisioni conseguenti

FASI DEL PROCESSO APPLICATIVO:



FASI DEL PROCESSO APPLICATIVO:



Viene predisposto un report per il CdA o per uno specifico Comitato Rischi.

Il report deve essere sintetico ed efficace, le modalità di presentazione devono permettere:

- valutazione complessiva e aggregata dei rischi e dei relativi impatti;
- segnalazione dei rischi più rilevanti presenti nelle diverse tipologie (strategici, di processo, di immagine, ecc.) ;
- evoluzione rispetto alla situazione precedente;
- principali azioni proposte

I contenuti del report, gli argomenti trattati e le decisioni assunte sono ufficializzati e verbalizzati con modalità assolutamente analoghe e quelle dei verbali dei CdA

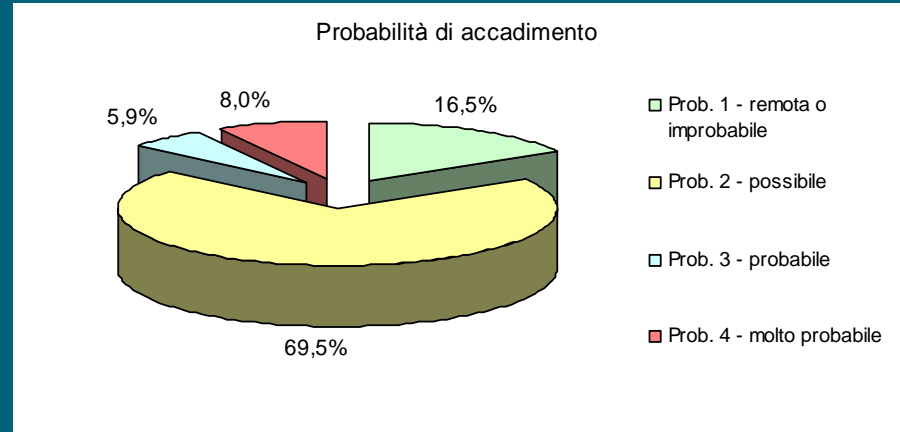
FASI DEL PROCESSO APPLICATIVO:



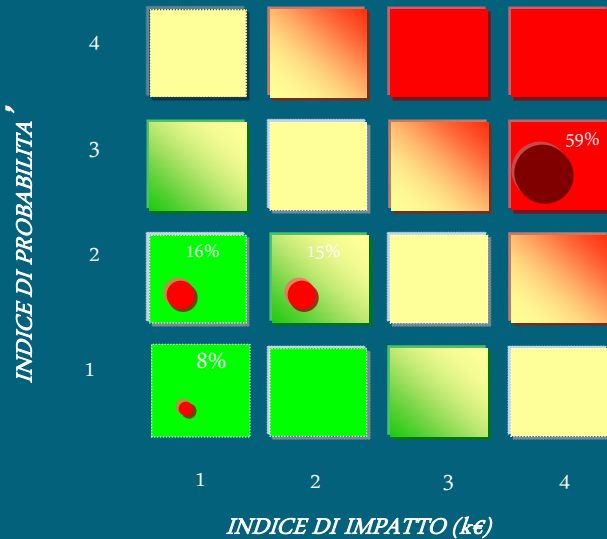
Altri report o documenti di lavoro più di dettaglio possono essere predisposti per le strutture operative come, ad esempio:

- rischi valorizzati riferiti alle singole linee di business o tipologie
- Numerosità dei rischi simili e rilevanza
- indicazione delle azioni di contenimento

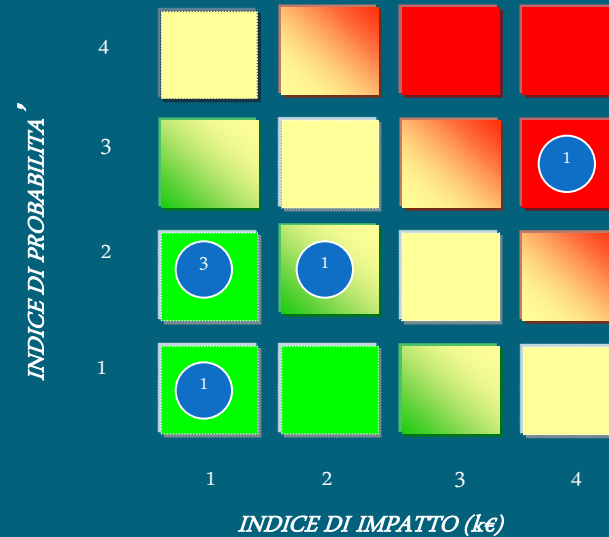
ESEMPIO RAPPRESENTAZIONE SINTETICA



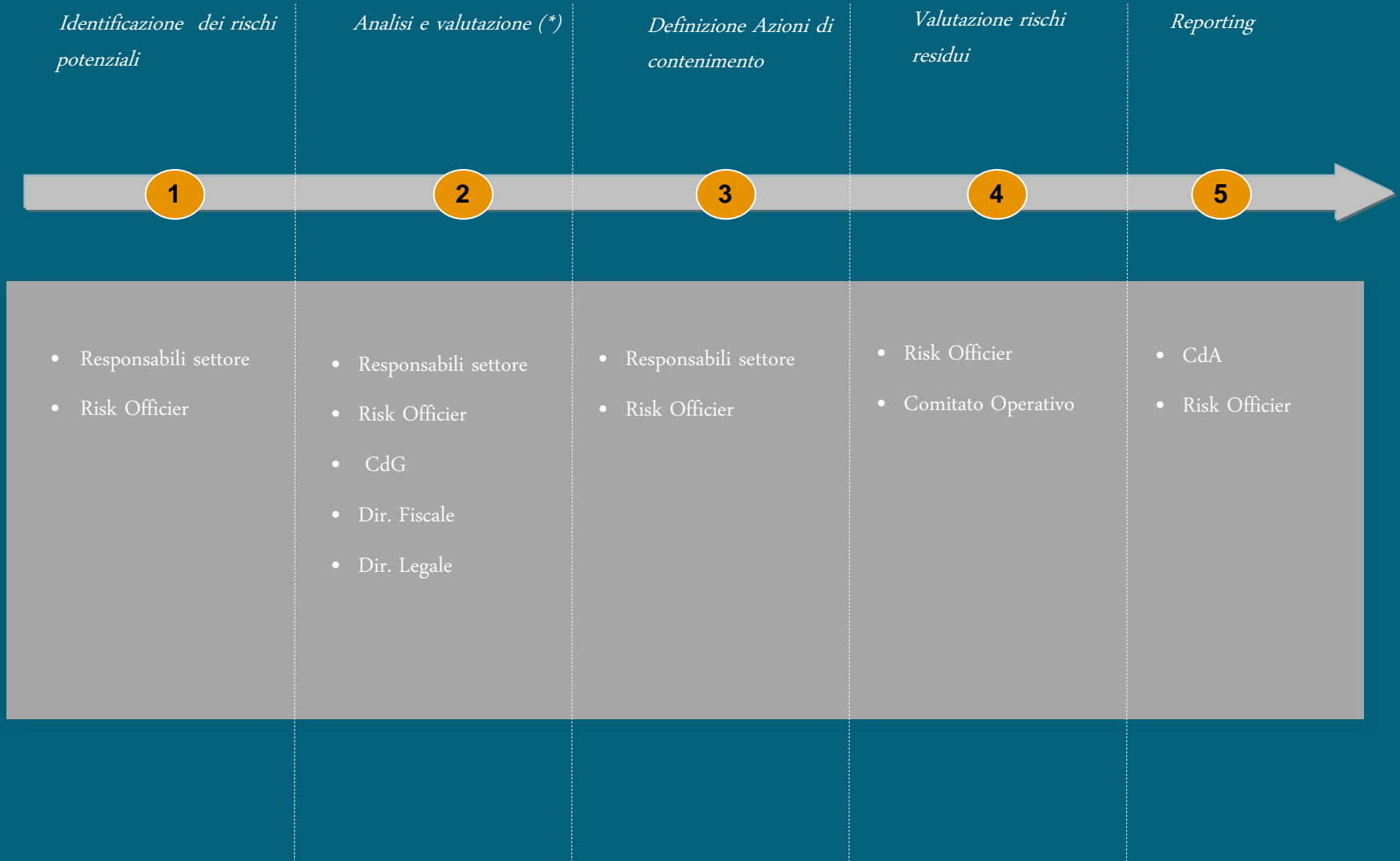
Impatto economico



Numero rischi



FASI DEL PROCESSO APPLICATIVO:



IL CICLO DEL PROCESSO

