

***Risk Governance e Obiettivi Strategici d'Impresa:  
Punti di attenzione per il Comitato Controllo e Rischi  
a supporto del CdA***



*(Con riferimenti ai business case di Autostrade, Barilla, Eni, Luxottica, Pirelli)*

***A cura del Reflection Group***

***Coordinatore:***

*Carolyn Dittmeier*

***Membri:***

*Livia Aliberti Amidani*

*Enrico Maria Bignami*

*Graziella Capellini*

*Rosalba Casiraghi*

*Cesare Conti*

*Lorenzo Gelmini*

*Elisabetta Magistretti*

# INDICE

<b>1. Introduzione</b>	<b>1</b>
<b>2. Il confronto tra il processo di Pianificazione Strategica e il processo di Risk Management</b>	<b>2</b>
<i>2.a I processi a confronto</i>	2
<i>2. b L'integrazione tra pianificazione strategica e risk governance</i>	3
<b>3. Punti di attenzione per il Comitato controllo e rischi</b>	<b>6</b>
<i>3.a Valutazione e approvazione del piano strategico</i>	6
<i>3.b Monitoraggio dei gradi di implementazione del piano strategico e dei relativi rischi</i>	8
<i>3.c Il Ruolo del Risk Officer</i>	9
<i>3.d Il ruolo dell'Internal Audit</i>	9
<i>3.e Il ruolo dell'amministratore incaricato al sistema dei controlli interno e gestione dei rischi</i>	9
<b>4 La scala di maturità del risk management nelle aziende</b>	<b>10</b>



## ***Risk Governance e Obiettivi Strategici d'Impresa:***

### ***Punti di attenzione per il Comitato Controllo e Rischi a supporto del CdA***

\*\*\*

#### **1. Introduzione**

Il Codice di Autodisciplina delle Società quotate, approvato dal Comitato per la Corporate Governance nel luglio 2014, richiama le responsabilità degli organi amministrativi al fine di dotare gli emittenti di un adeguato sistema integrato di gestione dei rischi e dei relativi controlli interni.

Questo documento si propone di supportare in modo pratico e concreto il Consiglio di Amministrazione - in particolare i membri del Comitato Controllo e Rischi - e il Collegio Sindacale nell'affrontare le tematiche che riguardano i rischi e i relativi controlli.

Nedcommunity ha già pubblicato il documento *“Amministratori e componenti del Comitato Controllo e Rischi: come valutare la governance in tema di rischi e controlli”*<sup>1</sup> nel quale, tra l'altro, ha proposto elementi ritenuti necessari per l'agenda del Comitato Controllo e Rischi. In tale ambito veniva già affrontato il tema della valutazione del **processo di definizione del piano strategico risk based, valutazione che è funzionale** all'esame e all'approvazione del piano strategico da parte del Consiglio di Amministrazione.

Questo documento costituisce un approfondimento di tale valutazione e ripercorre le best practice note<sup>2</sup> anche a livello internazionale<sup>3</sup>, coerentemente con il modello “Enterprise Risk Management (ERM)” che viene adottato in Italia da diverse società quotate. A riguardo, in particolare, il presente documento intende individuare gli strumenti che possono valorizzare il processo di pianificazione strategica, massimizzando i benefici per l'organizzazione.

Resta peraltro inteso che ciascuna realtà aziendale deve valutare come declinare tali strumenti adattandoli alle caratteristiche che la contraddistinguono. L'eterogeneità e la diversa complessità delle soluzioni impone dunque di fare ricorso al principio di proporzionalità.

In questo senso, anche la definizione puntuale del ruolo e dei compiti degli organi e delle funzioni coinvolti nel processo deve prendere in considerazione la specificità del modello di governance adottato, parametrandolo alla complessità di ogni realtà aziendale.

---

<sup>1</sup> <http://nedcommunity.it/pdf/library/Come-valutare-la-governance-in-tema-di-rischi-e-controlli-2-2013F.pdf>

<sup>2</sup> Lo sviluppo del documento tiene conto di altre importanti pubblicazioni edite da associazioni professionali, in particolare della 'Guida operativa breve per amministratori indipendenti e sindaci' di Assogestioni, novembre 2011

<sup>3</sup> Si fa riferimento in particolare alle linee guida emanate dalla *Federation of European Risk Management Associations (FERMA)*, dalla *European Confederation of Directors Association (ecoDa)* di concerto con la *European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA)* in merito all'art 41 dell'VIII direttiva comunitaria in materia di diritto societario, recepito in Italia con l'art. 19 del Decreto Legge 39/ 2010.

Il documento contiene anche alcuni box che si focalizzano su taluni aspetti tratti da business case particolarmente significativi e disponibili nella loro versione integrale sul sito di Nedcommunity (<http://www.nedcommunity.com/Pages/reflection-group>). In particolare, si tratta dei casi seguenti:

- Autogrill
- Barilla
- Eni
- Luxottica
- Pirelli

## **2. Il confronto tra il processo di Pianificazione Strategica e il processo di Risk Management**

Una chiara esplicitazione degli obiettivi *di business, di governance e di responsabilità sociale* all'interno del piano strategico è fondamentale al fine di declinarli e comunicarli correttamente anche ai livelli operativi. Tale esplicitazione rappresenta un momento essenziale per il corretto funzionamento del sistema di controllo e gestione dei rischi.

Nell'ambito di un approccio basato sul principio di proporzionalità, come accennato al paragrafo precedente, il risultato può essere conseguito attraverso l'adozione da parte dell'organo amministrativo, con il supporto del Comitato Controllo e Rischi, di un proprio modello attraverso il quale formulare il piano strategico. Esso verrà poi declinato ai piani, programmi e processi di carattere operativo per le diverse categorie di obiettivi *di business, di governance e di responsabilità sociale*.

A partire dalla formulazione del piano strategico, il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato Controllo e Rischi, dovrebbe verificare che l'azienda abbia effettuato un adeguato censimento dei molteplici rischi connessi con l'attività svolta. Infatti, al fine di assicurare un complessivo sistema di gestione dei rischi, è necessario garantire che gli stessi siano parte integrante del processo di pianificazione strategica.

### **2.a I processi a confronto**

E' opportuno ribadire che la pianificazione strategica è un processo trasversale a tutta l'azienda che, per semplicità, può essere sintetizzato in quattro macro fasi:

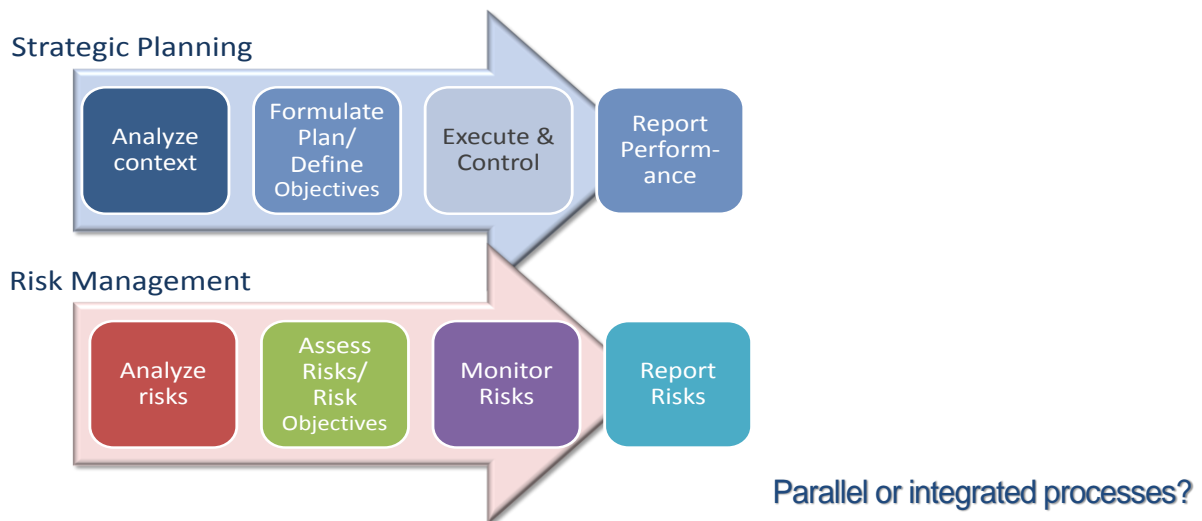
- l'analisi del contesto e la definizione delle linee strategiche;
- la formulazione del piano strategico e la sua declinazione in obiettivi specifici;
- l'esecuzione e il monitoraggio del piano;
- l'informativa e il reporting.

E' evidente il parallelismo tra tali fasi e quelle del processo di Risk Management, che riguardano:

- l'identificazione dei rischi strategici;
- la valutazione dei rischi e del loro possibile impatto sui target;
- il monitoraggio dei rischi;

- l’informativa e il reporting.

Lo schema che segue rende evidente il parallelismo tra il processo di pianificazione strategica e quello di risk management.



## 2. b L'integrazione tra pianificazione strategica e risk governance

Si riassumono di seguito i principali contenuti di ciascuna delle quattro fasi che caratterizzano il processo di pianificazione strategica, coerentemente con le best practice, considerando l'integrazione con il processo di risk management e tenendo conto dell'obiettivo di raggiungere il massimo livello della scala di maturità.

### **Analisi del contesto e definizione delle linee strategiche**

- Il processo prevede un'analisi dei rischi e delle opportunità connessi allo scenario base nonché il possibile impatto di scenari alternativi che sono valutati in modo sia qualitativo sia quantitativo;<sup>4</sup>

<sup>4</sup> L'analisi del contesto che incide sulla definizione della strategia comprende integralmente l'individuazione dei rischi sia finanziari, sia di mercato, sia operativi. Nel momento in cui il piano strategico viene formulato vengono ad esempio applicati una serie di *stress test* a determinati fattori (*interest rate, exchange rate, ecc.*). Ciò costituisce una parte integrante di risk management "embedded" nel processo della pianificazione strategica.

Tuttavia, la valutazione dei rischi operativi di natura strategica (es. *time to market, tempestività di processi core, customer satisfaction, outsourcing*) può giocare un ruolo nel processo di formulazione del piano strategico. L'attività di risk assessment per tali aspetti non viene, però, sempre condotta contestualmente alla formulazione del piano strategico e costituisce un'attività separata che dovrebbe invece essere integrata.

- E' utilizzata una medesima classificazione di tutti i rischi applicabili, coerentemente con il business dell'impresa;
- Il processo prevede il ruolo del risk management, ove presente, e le modalità di coinvolgimento delle altre funzioni aziendali specialistiche (pianificazione strategica, amministrazione & finanza, controllo, ecc.);
- E' assicurato il coinvolgimento delle funzioni di business nell'analisi dei rischi.

### **Formulazione del piano strategico e dei relativi obiettivi**

In questa fase avviene il passaggio dall'identificazione delle linee strategiche alla definizione degli obiettivi specifici del Piano:

- Le strategie sono declinate in obiettivi e sono valutati i rischi associati (quantitativi/qualitativi);
- Il piano strategico pluriennale è trasposto in budget operativi annuali su cui può essere ulteriormente affinata la valutazione dei rischi e possono essere incluse azioni di mitigazione;
- Le funzioni specialistiche e le funzioni di business forniscono il proprio contributo nella definizione degli obiettivi operativi associati al Piano.

### **Esecuzione e monitoraggio**

- I piani strategici sono comunicati in modo chiaro e capillare alle strutture aziendali competenti;
- I rischi associati all'esecuzione del Piano sono puntualmente identificati e monitorati;
- E' definito un processo di rilevazione degli scostamenti e di eventuale aggiornamento del Piano;
- Sono mappati i flussi informativi nei confronti degli organi di governo.

#### **Focus sul Business Case: Gruppo Eni**

Il modello di Risk Management di Eni utilizza un insieme di strumenti per l'individuazione e la valutazione dei rischi, fra cui quelli sotto riportati:

- **Goal Model:**

strumento finalizzato a declinare organizzativamente il Piano Strategico e gli obiettivi gestionali in , obiettivi, sotto-obiettivi nelle diverse linee di business, rispetto ai singoli risk owner.

- **Risk Model:**

modello di categorizzazione dei rischi, declinato su diversi livelli gerarchici (categoria, sotto-categoria, ed eventi di rischio).

- **Metriche di valutazione:**

l'insieme dei cluster (scale di classificazione) di probabilità e di impatto (qualitativi e quantitativi) utilizzate per valutare i rischi. I driver d'impatto sono stati definiti sulla base della mission aziendale e degli obiettivi che Eni comunica anche al mercato. I driver di probabilità considerano la possibilità di ricorrere a dati storici, ove disponibili, o a previsioni future.

- **Risk Register:**

strumento per la formalizzazione dei rischi identificati, descritti e valutati, delle azioni di trattamento implementate e/o da implementare nonché di tutto il restante corredo informativo utile per alimentare le diverse rappresentazioni di reporting.

Il processo di risk assessment è coordinato dalla della funzione Integrated Risk Management e coinvolge i principali risk owner, individuati nel management di Eni (incluse le società controllate).

---

Tuttavia, la valutazione dei rischi operativi di natura strategica (es. time to market, tempestività di processi core, customer satisfaction, outsourcing) può giocare un ruolo nel processo di formulazione del piano strategico. L'attività di risk assessment per tali aspetti non viene, però, sempre condotta contestualmente alla formulazione del piano strategico e costituisce un'attività separata che dovrebbe invece essere invece integrata.



Sia nel processo di pianificazione strategica che nel processo di Risk Management questa terza fase prevede l'utilizzo di *Performance indicator* nonché di *Risk indicator*. In particolare, l'utilizzo di Risk indicator può supportare il Comitato Controllo e Rischi e il Consiglio di Amministrazione nel prevenire potenziali evoluzioni nei rischi che l'azienda deve affrontare o monitorare la comparsa di nuovi rischi. Ciò consente di identificare preventivamente eventuali impatti sull'insieme dei rischi aziendali, tenendo peraltro conto delle correlazioni intercorrenti tra i vari rischi. L'utilizzo di Key Risk Indicators (KRI) permette di gestire, in modo più tempestivo e strategico, eventi che potrebbero intervenire in futuro.

E' importante notare che l'estensione dell'utilizzo di KRI da parte del Comitato Controllo e Rischi e del Consiglio di Amministrazione dipende dalla complessità e dalla dimensione dell'azienda. E' pertanto indispensabile la definizione di soglie di tolleranza, al superamento delle quali attivare idonei flussi informativi nei confronti dell'Organo Amministrativo.

### ***Informativa e reporting***

- Esiste un reporting periodico agli organi di governo e di controllo nonché ai vari livelli di management con una frequenza adeguata alla dimensione e alla complessità dell'azienda. Il reporting prevede valutazioni sia di tipo quantitativo/sintetico sia qualitativo/ descrittivo;
- Sono identificate le informazioni di tipo quali/quantitativo relative ai rischi da inserire nella relazione annuale di corporate governance/annual report.

In merito alla fase di reporting interno, per un posizionamento ottimale sulla scala di maturità (vedi punto 4) l'informativa relativa ai rischi prodotta dal Risk Manager dovrebbe essere integrata con la reportistica relativa alla performance strategica. In questo modo, si fornisce un quadro complessivo ed integrato al Comitato Controllo e Rischi in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e ai rischi connessi a tali obiettivi.

### ***Focus sul Business Case: Gruppo Autogrill***

Autogrill, con il supporto della funzione ERM, svolge l'analisi dei rischi nell'ambito del processo di pianificazione in due fasi:

**Prima fase:** Identificazione e Analisi dei principali fattori critici con riferimento al contesto e modello di business e al contesto economico, di mercato e finanziario. In questa fase, attraverso un'attività svolta con il contributo delle funzioni specialistiche e di business, si provvede a:

- Analizzare e valutare i rischi più critici e i riflessi nel Budget e nel Piano in termini di risposte, iniziative e assunzioni
- Rappresentarli sulla Mappa dei Rischi del Gruppo

**Seconda fase:** Analisi del grado di volatilità dei risultati del Piano attraverso:

- Identificazione dei principali rischi e opportunità che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi del Piano
- Stima della probabilità di accadimento e quantificazione degli impatti sui target economico-finanziari
- Misurazione del *Value@risk*, tramite simulazione Montecarlo, e del *Value risk adjusted*
- Identificazione delle azioni di mitigazione e dei relativi Risk Owner, oggetto di successivo monitoraggio.

### ***Informativa***

Annualmente viene fornita al Comitato Controllo e Rischi e al CdA informativa, contestuale alla presentazione per la disamina del Piano, relativa alla mappatura dei rischi di Gruppo di natura strategica e al profilo di rischio sottostante il raggiungimento degli obiettivi del Piano. In particolare il set di reporting comprende:

- heat map dei rischi di Gruppo di natura strategica con il dettaglio per ciascun rischio delle contromisure identificate e dei relativi risk owner;
- profilo di rischio del Piano, espresso dal grado di volatilità dei risultati attesi mediante gli indicatori *Value@risk* e *Value risk adjusted* rappresentati, attraverso grafici e tabelle, a livello di gruppo e di business unit.

Inoltre, durante l'anno con cadenza trimestrale viene fornito un aggiornamento del suddetto profilo di rischio.

### 3. Punti di attenzione per il Comitato controllo e rischi

Affinché il Consiglio d'Amministrazione nella sua collegialità possa approvare consapevolmente il piano strategico, il Comitato Controlli e Rischi può verificare il livello di implementazione delle varie fasi del processo individuate nel paragrafo 2.b.

Si descrivono qui di seguito i principali temi che, nell'ambito del processo di approvazione e monitoraggio del piano strategico, possono essere affrontati durante le riunioni del Comitato Controlli e Rischi e le relative potenziali verifiche.

#### 3.a Valutazione e approvazione del piano strategico Condivisione degli scenari di base

Data la complessità del processo di predisposizione di un piano strategico *risk based*, il primo passaggio è la condivisione degli scenari di base dei dati macroeconomici e di evoluzione dei settori e delle aree di attività, con particolare attenzione all'attendibilità delle fonti di riferimento. Il rilevante impatto delle previsioni di partenza è spesso sottovalutato. Occorre, infatti, valutare la robustezza delle assunzioni alla base dei piani e la coerenza degli obiettivi e delle strategie delineate nei piani con i livelli di rischio ritenuti accettabili. Non si tratta di avere la "sfera di cristallo", ma di accertarsi che tali assunzioni siano supportate da un valido approccio metodologico, senza eccessi di ottimismo e neppure di prudenza.

E' fondamentale, pertanto, che il Comitato valuti i modelli adottati per individuare le variabili strategiche e i rischi che caratterizzano gli scenari di base.

#### Contributo delle funzioni aziendali

Il secondo step consiste nel verificare il contributo e il grado di condivisione delle diverse funzioni alla predisposizione del piano<sup>5</sup>. Infatti, non è sufficiente che il processo di definizione degli obiettivi strategici sia avvenuto con un approccio bottom-up ovvero ben articolato per area. Deve essere verificato che il contributo dei diversi attori coinvolti sia riflesso nel piano.

#### Focus sul Business Case: Gruppo Pirelli

In ottica di un approccio integrato, i primi risultati del processo di preparazione del piano vengono condivisi con il comitato strategico, il comitato controllo e rischi ed infine con il Board nel suo complesso.

Il Comitato controlli e rischi ed il Board ricevono più volte all'anno aggiornamenti sui risultati del lavoro svolto dal Risk Management, sia come reporting periodico (supportato da un'applicazione informatica dedicata) sia nel caso di eventi di particolare rilevanza come reportistica straordinaria.

#### Focus sul Business Case: Gruppo Barilla

Il modello di ERM adottato dal Gruppo Barilla è di tipo decentrato in cui il Risk Manager, nello svolgimento del proprio ruolo, si avvale di alcuni "Risk Champions" istituiti all'interno di ogni *business unit*.

I "Risk Champions" utilizzano le metodologie del Risk Management per la misurazione dei rischi e collaborano con Il Risk Management nella individuazione e quantificazione degli stessi, secondo un approccio bottom up.

Lo sviluppo verso una gestione evoluta dei rischi richiede competenze precise all'interno delle unità di business e la presenza di competenze specifiche nel risk management. Tali nuove competenze sono basate su specifiche capacità tecniche e su un'adeguata maturità professionale.

Questi traguardi si possono ottenere coniugando idonei profili professionali con una formazione utile a sviluppare adeguate capacità. Questo nuovo modello di professionalità è in corso di realizzazione.

<sup>5</sup> Questa verifica non si identifica necessariamente con un'attività diretta del Comitato sulle singole funzioni.

## **Coerenza e compatibilità con il “profilo di rischio definito”**

E' quindi consigliabile accertare la coerenza e la compatibilità degli obiettivi proposti dal piano rispetto alla natura e al livello di rischio definiti ed approvati o da approvare da parte del Consiglio d'Amministrazione. Va sottolineato che la verifica dell'allineamento delle scelte strategiche con il profilo di rischio stabilito non può prescindere dall'esame del grado di evoluzione della governance aziendale. Un utile riferimento in tal senso è la scala di maturità della governance, che permette di valutare il livello raggiunto di efficacia dell'assetto complessivo di governo (vedi punto 4).

Con la collaborazione del responsabile della funzione di Risk Management, se costituita, il Comitato Controllo e Rischi potrà effettuare approfondimenti con il Management. Andranno segnalati gli eventuali interventi di rafforzamento ritenuti necessari.<sup>6</sup>

Successivamente, nella riunione di Consiglio dedicata alla valutazione del piano strategico, il Comitato Controllo e Rischi potrà fornire un'utile informativa circa l'esito della propria analisi, al fine di assicurare la comprensione da parte dell'intero organo di supervisione strategica dell'esposizione al rischio che gli obiettivi del piano sottendono e la corretta valutazione della coerenza di tale esposizione con la propensione al rischio attesa. Le analisi di simulazione aiutano a condividere il cd risk appetite da parte dell'organo di amministrazione.

## **Sostenibilità del piano strategico risk based**

Un ulteriore contributo del Comitato Controlli e Rischi è la valutazione della “solidità” del piano strategico.

Il piano strategico è tanto più solido quanto più l'azienda si è dotata di un'organizzazione e di strumenti atti a declinarne con coerenza gli obiettivi. E' quindi necessaria non solo la presenza di un modello, più o meno formalizzato, che permetta di trasformare in azioni gli intenti del piano strategico, ma anche l'adeguatezza delle risorse disponibili o ottenibili. Tra queste, non ultima è l'analisi da parte del Comitato delle modalità di comunicazione degli obiettivi alle strutture aziendali e del loro coinvolgimento nel raggiungimento dei traguardi prefissati, tramite definizioni di sotto-obiettivi di performance strettamente correlati a una rigorosa comprensione dei rischi-opportunità connessi.

### **Focus sul Business Case: Gruppo Luxottica**

La gestione del rischio prevede un'interazione complessa tra il Consiglio di amministrazione e la funzione *Risk Management & Compliance*.

In particolare:

- con riferimento ai rischi strategici (direttamente associati agli obiettivi del Piano) il Consiglio di amministrazione ha un ruolo attivo nel valutare la qualità delle ipotesi di base del piano strategico e la compatibilità tra il livello di rischio assunto e gli obiettivi strategici;
- con riferimento ai rischi esogeni di contesto esterno il Consiglio e il Risk Management testano la resilienza del Gruppo in caso di improvvisi cambi di scenario e preparano piani di contingency.
- con riferimento infine ai rischi operativi (di processo, IT, di compliance...) il Risk Management riferisce continuamente in merito alle vulnerabilità del sistema di controllo interno e dei sistemi di gestione (rischio operativo);
- il confronto continuo e bidirezionale tra Consiglio e Risk Management sulle tre famiglie di rischio consente di passare da un approccio che vede il piano strategico come “contromisura” al rischio, ad un approccio di piano strategico “risk adjusted”.

<sup>6</sup> La quantità di tempo che il Comitato Controllo Rischi, e il Cda, dovranno dedicare al Piano dipende dalla complessità dell'azienda e del Piano: poiché la comprensione degli attori è un processo continuo e progressivo; è spesso opportuno prevedere più riunioni sia del Cda che del CCR; in modo che – al momento della decisione – tutti siano effettivamente ben informati e consapevoli.

La valutazione da parte del Comitato non può prescindere da una dialettica costruttiva con il Management, volta a un'approfondita comprensione delle ipotesi di base definite da quest'ultimo, che hanno condotto all'elaborazione del piano.

Si tratta di un'analisi critico-costruttiva dei diversi passaggi che hanno portato alla definizione del piano, una sorta di "test di tenuta", senza peraltro voler travalicare la soglia del *business judgement rule da applicare, invece, in sede di consiglio*. L'attività presuppone competenza ed esperienza di elevata qualità e, soprattutto, un cospicuo patrimonio informativo riguardante la società.

### **3.b Monitoraggio dei gradi di implementazione del piano strategico e dei relativi rischi**

Una volta approvato il piano strategico, le best practice richiedono che il Comitato Controllo e Rischi valuti le modalità di monitoraggio dell'implementazione dei progetti previsti e la verifica del conseguimento dei relativi obiettivi, nonché dell'effettivo rispetto dei limiti di rischio previsti. Con il monitoraggio è possibile analizzare le scelte operative, effettuate in sede di programmazione operativa con il budget e verificatesi successivamente a consuntivo, e le scelte strategiche precedentemente operate in sede di pianificazione pluriennale.

Tuttavia, il processo di confronto non deve essere effettuato solo al termine del periodo di pianificazione strategica. E' buona norma che il Comitato Controllo e Rischi sia tenuto informato ad intervalli temporali ben definiti, al fine di analizzare il permanere degli scenari considerati originariamente dal piano strategico o proporre, se necessario, una sua revisione.

Obiettivo del monitoraggio è, quindi, di verificare la validità delle strategie formalizzate nel processo di pianificazione rispetto ai cambiamenti dell'ambiente interno ed esterno. In sostanza, sono analizzati i fattori di successo competitivo aziendale e come questi si modificano nel tempo anche in funzione dell'evoluzione dei rischi.

Al fine di realizzare un corretto monitoraggio del piano, si rende necessaria l'attivazione di un periodico flusso informativo nei confronti del Comitato, la cui frequenza dovrà essere correlata al grado di complessità del business e dell'organizzazione aziendale. Attraverso tale flusso informativo, il Comitato potrà analizzare gli scostamenti rispetto alle previsioni. Inoltre, il budget annuale, in cui si deve declinare il piano strategico, dovrebbe evidenziare anche lo stato di avanzamento complessivo del piano stesso, includendovi gli obiettivi di natura quantitativa e qualitativa.

#### **Focus sul Business Case: Gruppo Pirelli**

La funzione aziendale Risk Management si situa al centro del processo dialettico della Pianificazione strategica valutando sistematicamente rischi di contesto esterno, strategici e operativi.

Pirelli adotta infatti un modello proattivo di governo dei rischi, con la consapevolezza che l'assunzione del rischio rappresenta una componente della gestione dell'impresa.

In coerenza con le altre funzioni aziendali, ha funzione critica e propositiva oltre che di aggregazione delle informazioni raccolte.

Il Risk Management fornisce al Board le informazioni significative sugli obiettivi attesi ed il grado di volatilità dei risultati previsti a piano, nonché un primo outlook in caso di grandi cambiamenti nei trend macro-economici e di mercato.

Ciò viene svolto creando scenari alternativi sui mercati di riferimento rispetto a quelli considerati nella definizione del piano. Inoltre i calcoli di volatilità prevedono rischi e opportunità che potenzialmente potrebbero impattare sul business e le relative performances.

Il tutto in linea con l'avanzamento del processo di pianificazione strategica.

### **3.c Il Ruolo del Risk Officer**

Il Chief Risk Officer (CRO), ove presente, costituisce una figura importante nel processo di Pianificazione strategica ed è integrato in diversi ambiti:

- l'impostazione del modello, approvato dal CdA, e del processo stesso;
- il controllo delle informazioni e delle evoluzioni dei rischi;
- il monitoraggio delle iniziative di mitigazione da parte dei risk owner;
- il reporting ai vertici aziendali e al Comitato Controllo e Rischi, nonché agli organi di governo e di controllo.

Il Comitato Controllo e Rischi dovrebbe incontrare sistematicamente il CRO nell'ambito della valutazione del sistema del controllo interno, per acquisire elementi essenziali per la valutazione del processo e valutare l'andamento delle attività di monitoraggio dei piani e iniziative di strategic risk management. In tale ambito, il Comitato dovrebbe anche valutare l'ampiezza del ruolo della funzione di CRO, che fornisce indirettamente elementi per valutare il grado di maturità del processo stesso.

### **3.d Il ruolo dell'Internal Audit**

Nel processo di predisposizione del piano strategico e poi nelle successive fasi di monitoraggio della sua implementazione, Il Comitato Controllo e Rischi valuta con attenzione i contenuti del piano delle attività di audit che riguardano il piano strategico e di Risk Management. A tal fine deve poter far affidamento sui flussi informativi e sulle valutazioni svolte dalla funzione di Internal Audit, richiedendo, se del caso, anche verifiche in aree specifiche, come peraltro previsto dal Codice di Autodisciplina. Va sottolineata l'opportunità di una forte interazione con la funzione di controllo di terzo livello per assicurarsi dell'adeguatezza dei processi, dell'attendibilità delle informazioni, di eventuali disallineamenti o di esigenze di interventi correttivi.

### **3.e Il ruolo dell'amministratore incaricato al sistema dei controlli interno e gestione dei rischi**

Il Consiglio di Amministrazione può<sup>7</sup> individuare al proprio interno un Amministratore al quale delegare la progettazione, la gestione ed il monitoraggio del sistema dei controlli interno. In questo caso, un compito dell'Amministratore è di curare il coordinamento delle funzioni di controllo e di gestione dei rischi, identificare e valutare i principali rischi aziendali e attuare gli indirizzi del Consiglio stesso.

L'Amministratore incaricato al sistema dei controlli interni e gestione dei rischi riferisce al Comitato Controlli e Rischi e al Consiglio di Amministrazione, dando una visione di sintesi di tutti i rischi e del loro impatto sulle attività dell'azienda e segnalando eventuali criticità rilevate.

Si ricorda infine quanto proposto in appendice nella pubblicazione Amministratori e componenti del Comitato Controllo e Rischi: come valutare la governance in tema di rischi e controlli (Appendice III) a proposito dei temi da inserire nell'agenda del Comitato controllo e rischi con particolare riferimento al processo di pianificazione strategica, risk based.

---

<sup>7</sup> Se la società aderisce al Codice di Autodisciplina, tale previsione non è una mera facoltà (Principio 7.P.3)

#### 4. La scala di maturità del risk management nelle aziende

L'approccio metodologico della scala di maturità valuta il livello di adeguatezza e di efficacia della gestione del rischio e dei controlli interni, in coerenza con il modello *Enterprise Risk Management*.

A tal fine, la matrice di seguito articolata rappresenta uno strumento utile per gli amministratori al fine di stabilire il grado di maturità del processo di risk management nelle aziende, con particolare riferimento al suo grado di integrazione con il processo di pianificazione strategica, e di identificare gli eventuali piani di evoluzione/rafforzamento.

Livello 1 Iniziale	Livello 2 Semistrutturato	Livello 3 Definito	Livello 4 Gestito	Livello 5 Ottimale
<b>Definizione degli obiettivi</b>				
La <i>mission</i> e gli obiettivi aziendali sono definiti in modo informale.	Gli obiettivi aziendali generali sono formalizzati, ma sono molto ampi e poco connessi con le attività aziendali.	La <i>mission</i> e gli obiettivi aziendali sono chiaramente definiti e correlati alle attività aziendali.	Gli obiettivi organizzativi e individuali sono ben definiti e ripartiti a cascata attraverso l'organizzazione.	Tutto il personale opera in base ad obiettivi aziendali declinati sulle singole attività operative.
<b>Pianificazione strategica risk based</b>				
I piani a breve e medio termine sono informali.	Esistono le strategie e i piani a breve e medio termine, che tuttavia hanno un utilizzo limitato.	L'organo di governo approva obiettivi, piani, strategie e budget.  L'organo di governo approva alcune politiche su rischi rilevanti o strategici.	I piani operativi e i budget sono rivisti annualmente e modificati se necessario.	I piani sono continuamente oggetto di aggiornamento, per allinearsi all'evoluzione dei rischi.  Le strategie e i piani comprendono analisi di rischio ben integrate con il sistema di risk management.
<b>Risk management</b>				
I rischi non sono percepiti.  La valutazione dei rischi è informale e limitata.  Il processo di gestione del rischio non esiste.	La gestione del rischio è parziale o limitata e informale.	Sono assegnate le responsabilità sulla gestione del rischio.  Sono implementati i processi relativi alla gestione del rischio.	La valutazione formale dei rischi è sistematicamente effettuata e soprattutto viene comunicata al Consiglio di Amministrazione.  I rischi sono mitigati con piani di azione, oggetto di monitoraggio dal CdA	I rischi sono conosciuti e gestiti dal management ad ogni livello.
<b>Metodi e strumenti di risk assessment</b>				
Le situazioni inattese sono frequenti e sono gestite come emergenze.  Le valutazioni sono soggettive e basate sull'esperienza.	E' impostato un sistema per l'identificazione e la classificazione dei rischi, ma la sua implementazione è solo parziale e la misurazione è meramente qualitativa.  I Risk assessment sono svolti tramite workshop occasionali di autodiagnosi. I rischi sono spesso sottovalutati.	E' stato implementato un sistema per l'identificazione, la classificazione e la misurazione dei rischi.  Sono implementati i programmi formativi in merito al risk assessment.	Il sistema per l'identificazione, la classificazione e la misurazione dei rischi è declinato fino ai livelli più operativi.  Gli indicatori di rischio sono pienamente utilizzati ed integrati con gli indicatori di performance.	Il sistema di risk management è integrato nel sistema delle decisioni aziendali.  I progressi relativi al raggiungimento degli obiettivi e al risk management sono misurati prevalentemente con strumenti quantitativi.  Il reporting dei rischi è ben articolato a tutti i livelli.



**Publicazione gentilmente offerta da**

