

*Powerful Insights.
Proven Delivery.®*

Strategie e Valore a Rischio: Quanto il Board ne è consapevole?

Ricerca condotta da Protiviti
in collaborazione con Nedcommunity

protiviti®
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

Contenuti

Introduzione a cura di Protiviti

Prefazione a cura di Nedcommunity

Overview della Ricerca 1

Principali risultati

Ruolo e coinvolgimento del Board nella gestione dei rischi 5

Maturità dei processi di Risk Management nelle
aziende italiane 9

Valutazioni e conclusioni di sintesi 17

Linee guida per il Board 19

Note metodologiche
Il Campione 23

Una definizione di Enterprise Risk Management 25

Introduzione a cura di Protiviti

Sempre più frequentemente i nostri clienti manifestano la necessità di rafforzare le proprie capacità di analisi e gestione dei rischi e delle opportunità di business. L'esigenza espressa è quella di meglio competere sul mercato anche attraverso la riduzione del grado di volatilità e incertezza insito nei piani strategici e nei risultati attesi.

Ne consegue che, in un contesto sempre più instabile e globale, il "rischio" è ormai diventato una priorità nell'agenda dei Top Manager delle aziende italiane.

Ma quanto il Board, in qualità di organo di indirizzo e supervisione, è a conoscenza dei rischi che l'azienda corre? Quanto è coinvolto nella definizione dei piani strategici e nella discussione dei rischi sottostanti? Quanto è consapevole delle capacità aziendali di gestire i rischi assunti?

Nel tentativo di dare una risposta a tali domande, abbiamo fotografato le peculiarità del contesto italiano, raccogliendo il punto di vista degli organi amministrativi e di controllo. L'obiettivo è stato quello di comprendere il livello attuale di coinvolgimento degli amministratori nelle discussioni sui temi di Risk Management, nonché la loro percezione del grado di maturità dei sistemi implementati dalle società rappresentate.

Ci auguriamo che i risultati possano contribuire ad alimentare la discussione e il confronto sui temi di Risk Management e, al tempo stesso, fornire utili spunti di riflessione per migliorare la governance aziendale nel suo complesso.

Ringraziamo Nedcommunity e tutti i partecipanti che hanno aderito all'iniziativa, dedicando parte del proprio tempo per rendere possibile la realizzazione del presente documento.

Alberto Carnevale
Managing Director

Emma Marcandalli
Director

Prefazione a cura di Nedcommunity

Per molti anni il tema dei rischi è rimasto estraneo ai Consigli di Amministrazione. Oggi finalmente si è chiarito che è tale Organo societario ad avere un ruolo fondamentale nel vigilare affinché non si distrugga valore e ci sia coerenza fra rendimenti attesi dagli azionisti e proposti dai manager e assunzione del rischio sostenibile.

Da qui parte tutto il resto e quindi: la puntuale definizione delle determinazioni strategiche e la predisposizione dei piani industriali, il loro successivo e fondamentale monitoraggio e il vero e proprio presidio dei rischi aziendali, che non può prescindere da un adeguato modello di governance. Questo equivale a dire che ha preso corpo un non più delegabile ruolo di regia da parte dell'organo di supervisione strategica.

Tutti coloro che siedono in un Consiglio dovrebbero consapevolmente partecipare nel delineare un vero e proprio sistema integrato di identificazione e gestione dei rischi aziendali, che parta dall'individuazione degli orientamenti strategici e delle politiche di gestione dei rischi - e del loro riesame nel continuo - e prosegua con la verifica della coerenza delle funzioni di controllo dei rischi e dell'adeguatezza del sistema dei flussi informativi.

Nel fare questo, un passo importante per far salire la qualità del presidio è la creazione, all'interno del Consiglio, di un Comitato Rischi che lo assista nella definizione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno, in modo che i principali rischi afferenti la società risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati.

Nedcommunity ha quindi collaborato con entusiasmo alla ricerca condotta da Protiviti, perché ritiene si debba sempre più richiamare l'attenzione su uno dei punti focali di un buon governo societario.

Rosalba Casiraghi

Presidente



Overview della Ricerca

L'assunzione consapevole del rischio è una componente fondamentale del fare impresa e l'Enterprise Risk Management è lo strumento che consente di rafforzare la capacità di realizzare le proprie strategie.

In un contesto caratterizzato dalla crescente instabilità dei mercati e dalla velocità di evoluzione delle dinamiche di business, per le aziende diventa cruciale migliorare le proprie capacità di gestione dei principali fenomeni di rischio e di opportunità.

Il Risk Management sta, pertanto, assumendo un'importanza sempre più strategica, testimoniata fra l'altro dall'attenzione posta da alcuni rilevanti *stakeholder*, come le società di rating e lo stesso legislatore nazionale e internazionale. Aumenta così la pressione esterna sui Board, ai quali è richiesto di porre particolare attenzione sia sulle principali esposizioni ai rischi, sia sull'adeguatezza delle risposte e dei sistemi di gestione posti in essere dalle società.

Da una recente indagine commissionata a livello mondiale dal COSO⁽¹⁾ a Protiviti Inc. ("*COSO's 2010 Report on ERM*"), cui hanno partecipato oltre 450 rappresentanti aziendali di primarie società multinazionali, emerge la forte aspettativa da parte dei Board di disporre di strumenti di supervisione dei rischi più robusti e strutturati.

Analogamente, con il presente lavoro si è voluta rappresentare la situazione italiana con riguardo al coinvolgimento degli organi amministrativi nei sistemi di gestione aziendale dei rischi e al contributo da questi offerto in sede di discussione consiliare.

La ricerca è stata svolta nel periodo novembre 2010 - gennaio 2011 ed ha coinvolto circa 30 membri di Board e Collegi Sindacali di aziende quotate di dimensioni medio-grandi, operanti in differenti settori di business. I dati sono stati raccolti attraverso interviste guidate, durante le quali sono stati affrontati, dal punto di vista degli organi amministrativi e di controllo, aspetti organizzativi e operativi relativi alla gestione dei rischi.

⁽¹⁾ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Le discussioni consiliari sui temi di rischio e il loro impatto sui piani strategici e sui risultati attesi appaiono ancora poco strutturate.

In particolare, l'analisi è stata articolata nelle seguenti parti:

- comprensione del ruolo del Board nella gestione dei rischi aziendali e del suo grado di coinvolgimento;
- percezione della maturità dei processi di Risk Management implementati dalle aziende in termini di politiche, processi, organizzazione e reporting;
- valutazioni di sintesi circa il grado complessivo di soddisfazione rispetto ai temi di Risk Management.

Dalla ricerca emerge come i Board italiani, nonostante una crescente sensibilità rispetto a questi argomenti, non si sentano ancora completamente soddisfatti del livello di coinvolgimento e delle informazioni che ricevono dal Management sulle principali esposizioni ai rischi e sulle modalità della loro gestione.

Certamente alcuni settori (ad esempio quello bancario) appaiono più avanzati di altri, né mancano casi di eccellenza, ma nella maggior parte delle aziende quotate italiane le discussioni consiliari sui temi di rischio e sul loro impatto sui piani strategici e sui risultati attesi appaiono ancora poco strutturate e non sempre adeguatamente supportate da flussi informativi chiari e completi.

Considerate le responsabilità di supervisione e indirizzo proprie del Board, è opportuno che gli Amministratori agiscano proattivamente nei confronti del Management, affinché situazioni di carenza informativa o gestionale siano tempestivamente affrontate e colmate. Ciò diventa cruciale in realtà caratterizzate da elevata complessità organizzativa e di business, che concorre proporzionalmente ad accrescere il profilo di rischio dell'azienda.

Highlights

- 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

Principali risultati

Ruolo e coinvolgimento del Board nella gestione dei rischi

“Troppo spesso prevale la forma sulla sostanza: in agenda gli argomenti ci sono, ma in 60 minuti una volta al mese, si finisce per affrontare solo alcune priorità ...”

*Presidente del Comitato per il Controllo Interno,
settore Industriale*

Il Board è solo occasionalmente coinvolto nelle discussioni sulla propensione al rischio.

Secondo i risultati della ricerca e in linea con quanto previsto dal Codice di Autodisciplina, al Board spetta *in primis* un **ruolo di indirizzo, supervisione e monitoraggio** rispetto ai temi di gestione del rischio aziendale (Fig. 1).

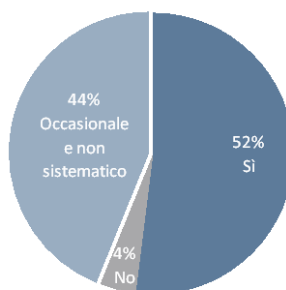
Fig. 1 – Ruolo del Board nella gestione dei rischi aziendali



Con riguardo al **grado di coinvolgimento** del Board sui temi di rischio, circa la **metà del campione** intervistato ha dichiarato che:

- il Board è **solo occasionalmente coinvolto** nelle discussioni sulla propensione al rischio, così come nelle decisioni sui rischi da accettare o rifiutare in sede di definizione dei piani strategici (Fig. 2);

Fig. 2 – Coinvolgimento del Board nelle discussioni sulla propensione al rischio e sulle strategie di Risk Management



- **non è in essere un flusso sistematico di informazioni** sui rischi significativi cui l'azienda è esposta e sulle modalità della loro gestione (Fig. 3.1 e 3.2);

Fig. 3.1 – Informazioni al Board su rischi cui l'azienda è esposta e sulla loro gestione da parte del Management

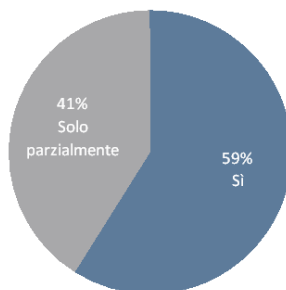
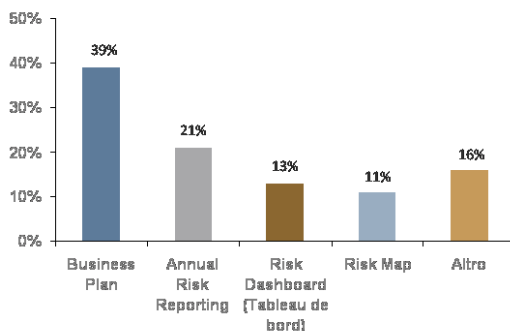


Fig. 3.2 – Strumenti informativi utilizzati



- **non sempre è dedicato sufficiente tempo** nelle riunioni consiliari alla discussione sui rischi, sulle prassi di Risk Management in essere e sulle azioni di miglioramento da porre in essere (Fig. 4). La pensano così soprattutto i rappresentanti delle aziende non bancarie e assicurative incluse nel campione (Fig. 4.1).

Fig. 4 – Tempo dedicato alla discussione dei rischi nelle riunioni del Board

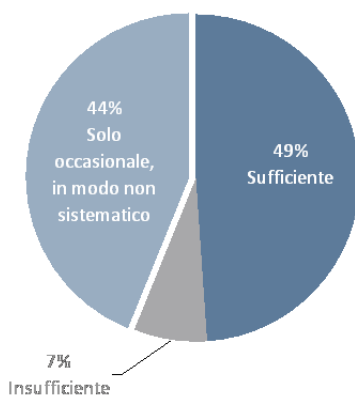
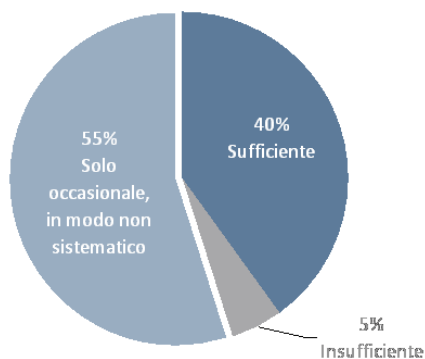


Fig. 4.1 – Tempo dedicato alla discussione dei rischi nelle riunioni del Board (dati settore non bancario e assicurativo)



Solo lavorando insieme, Management e Consiglieri potranno analizzare e valutare adeguatamente le strategie aziendali.

Alla luce dei risultati emersi, per svolgere al meglio il ruolo assegnato, il Board dovrebbe:

- concorrere alla creazione di un forte *commitment* affinché il Management ponga adeguata attenzione agli aspetti di rischio, facendosi portatore della necessità di disporre di un processo strutturato ed efficace di gestione dei rischi;

- richiedere di essere sistematicamente informato sui rischi aziendali significativi, sulle azioni di risposta intraprese e sulla relativa efficacia;
- enfatizzare la necessità di un coinvolgimento diretto del Board nella discussione sui rischi critici per l'organizzazione e sulle strategie e politiche di gestione da attuare, con l'obiettivo di aggiungere valore ai risultati delle attività svolte dal Management;
- indirizzare, durante le discussioni consiliari, le azioni del Management per assicurare che lo stesso si focalizzi sulle situazioni di rischio più rilevanti;
- confrontarsi periodicamente con il Management per verificare lo stato di implementazione dell'ERM e supervisionarne le performance.



Maturità dei processi di Risk Management in essere nelle aziende italiane: Politiche, Processi, Organizzazione e Risk Reporting

“Gli aspetti organizzativi sono da considerarsi non in termini di regole e procedure, di cui l’azienda è piena, ma di efficace allocazione di ruoli e responsabilità nell’esecuzione del processo di risk management. E’ fondamentale il passaggio dalla forma alla sostanza.”

*Amministratore non esecutivo,
settore dei Servizi*

La definizione di indirizzi, politiche e/o limiti di gestione dei rischi significativi è indispensabile per un corretto indirizzo dei comportamenti aziendali.

Un sistema di Risk Management “robusto” si caratterizza per la presenza dei seguenti elementi infrastrutturali:

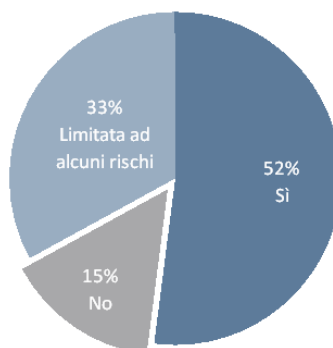
- politiche, indirizzi e limiti di gestione dei rischi;
- processi per l’identificazione, misurazione e monitoraggio dei rischi critici;
- strutture organizzative e competenze dedicate al presidio dei processi di Risk Management;
- dati, informazioni e Risk Reporting.

Presenza di politiche, indirizzi e limiti di gestione

In base alla ricerca, evidenziamo i seguenti risultati:

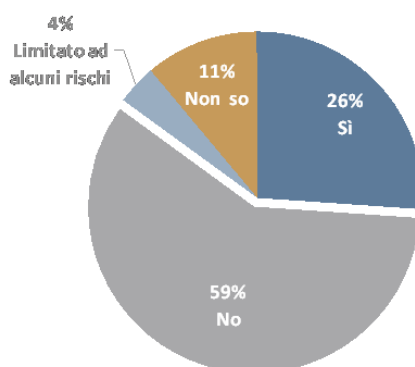
- un terzo degli intervistati ritiene che politiche, indirizzi e limiti di gestione siano identificati solo con riferimento ad alcune tipologie di rischi (per lo più di natura finanziaria);
- il 15% del campione evidenzia addirittura la totale mancanza di indirizzi e politiche di Risk Management (Fig. 5);

Fig. 5 – Esplicita definizione di indirizzi, politiche e/o limiti di gestione dei rischi significativi



- nella maggior parte dei casi (59% del campione), i sistemi di valutazione e incentivazione delle performance individuali non tengono in considerazione le performance di Risk Management (Fig. 6); il dato sale al 65% se si escludono dal campione le aziende del settore bancario e assicurativo.

Fig. 6 – Esistenza di un sistema di incentivazione delle performance di Risk Management



L'efficacia del Risk Management dipende dalla maturità e ampiezza dei processi di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei rischi critici.

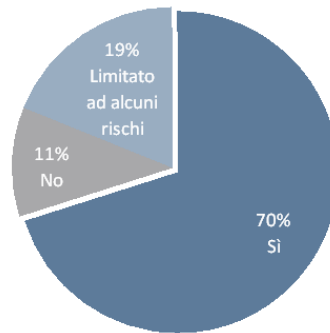
Esistenza di processi di gestione dei rischi critici

Con riguardo ai processi di valutazione, gestione e monitoraggio dei rischi, si evidenziano i seguenti risultati:

- benché il 70% del campione evidenzi l'esistenza, su base continuativa, di processi di valutazione dei rischi e dei correlati meccanismi di gestione e controllo, definizione

delle strategie di risposta e successivo monitoraggio, permane un 30% che ritiene tali processi esistano solo per limitate tipologie di rischio o siano del tutto inesistenti (Fig. 7); tale percentuale aumenta al 35% se si considerano le sole aziende industriali.

Fig. 7 – Esistenza di processi, su base continuativa, per l’identificazione e la misurazione dei rischi critici, la valutazione dei presidi esistenti, la definizione e il monitoraggio di piani di mitigazione



- situazione simile con riguardo all’esistenza di sistemi di Early Warning, *tableau de bord* (Fig. 8) o piani di Contingency per rispondere a eventi di crisi, inesistenti nel 22% dei casi o non conosciuti nel 19% (Fig. 9). Approfondendo i dati, si evidenzia come la percentuale di implementazione di piani di Contingency si innalzi al 65% nel caso di aziende non bancarie e assicurative (Fig. 9.1)

Fig. 8 – Esistenza di sistemi di Early Warning o *tableau de bord* per la rilevazione e la gestione delle esposizioni di rischio critiche

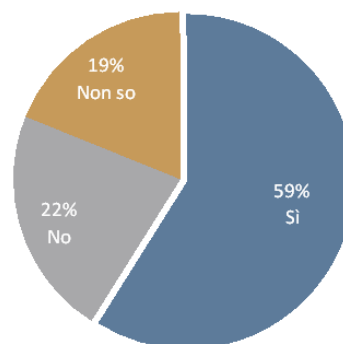


Fig. 9 – Esistenza di piani di Contingency

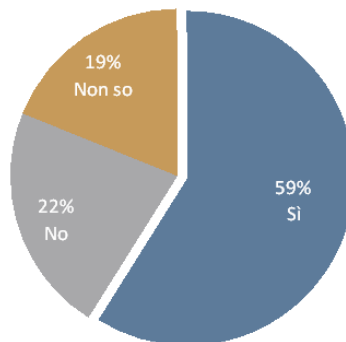
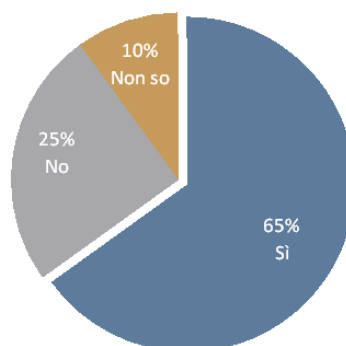


Fig. 9.1 – Esistenza di piani di Contingency (dati settore non bancario e assicurativo)



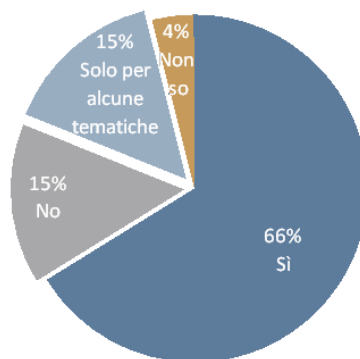
Nel 66% dei casi, l'ownership dei rischi risulta esplicitamente attribuita ad una specifica struttura/unità organizzativa.

Presenza di strutture organizzative dedicate

Al riguardo:

- i due terzi degli intervistati evidenziano la presenza in azienda di strutture organizzative esplicitamente incaricate dell'identificazione, valutazione e monitoraggio dei rischi, cui gli Amministratori possono rivolgersi;
- il 15% dichiara che strutture dedicate esistono solamente a presidio di alcuni rischi aziendali;
- un restante 15% evidenzia la totale assenza di incarichi espliciti in tema di valutazione dei rischi e relativo reporting (Fig. 10).

Fig. 10 – Esistenza di strutture dedicate all’identificazione, valutazione e monitoraggio dei rischi aziendali



Laddove esistano strutture formalmente designate:

- nella metà dei casi fanno capo ad un Chief Risk Officer (Fig. 11.1 e 11.2).

Alla determinazione di tale risultato concorrono per il 30% circa le società del settore finanziario, notoriamente obbligate dalla normativa bancaria ad istituire strutture simili, per un altro 30% circa le società del settore industriale e manifatturiero, per il 23% le società del settore Energy e per la percentuale rimanente le società che operano nei settori Technology e Servizi;

Fig. 11.1 – Tipo di struttura

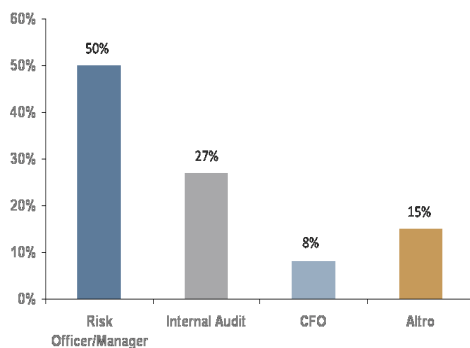
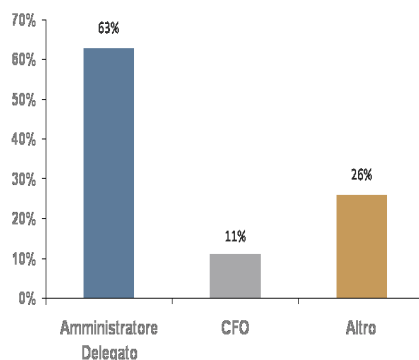


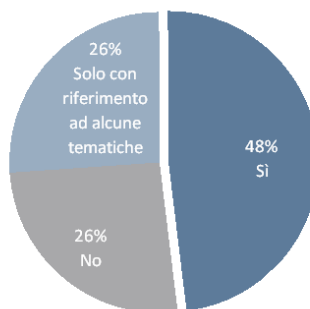
Fig. 11.2 – Riporti della struttura



- il 27% di coloro i quali dichiarano l'esistenza di strutture formalmente designate identifica nell'Internal Audit il principale interlocutore aziendale in materia di Risk Management, in forza del ruolo di assurance svolto;
- nell'8% dei casi tale ruolo appare formalmente attribuito al Chief Financial Officer (CFO), tradizionalmente coinvolto nella gestione di alcune tipologie di rischio e, più in generale, attore di rilievo nell'ambito dei processi di Risk Reporting e *disclosure* al mercato;
- infine, il 15% che riferisce ad "altre strutture" poste a presidio delle tematiche di rischio ha genericamente indicato funzioni accentrate di gruppo, senza fornire ulteriori dettagli (in un solo caso si è fatto esplicitamente riferimento alla funzione Compliance accentrata a livello Corporate).

Oltre ad una figura aziendale di riferimento, esplicitamente incaricata dell'identificazione, valutazione e monitoraggio dei rischi aziendali, la metà del campione evidenzia la presenza di un Comitato Manageriale con specifiche attribuzioni in materia di Risk Management (Fig. 12).

Fig. 12 – Esistenza di un Comitato Manageriale per la periodica analisi dei rischi



A commento di questi risultati emerge come, in una logica di gestione dei rischi *enterprise-wide*, la soluzione più diffusa appare essere quella del Chief Risk Officer (o analogha denominazione).

Benché il settore bancario concorra ad aumentare la quota dei casi che hanno istituito tale figura, ne osserviamo una progressiva diffusione anche nei contesti non bancari e prevalentemente in società di medio-grandi dimensioni, caratterizzate da un certo grado di dispersione geografica. In base alla nostra esperienza, il ruolo assegnato al CRO varia di caso in caso e può spaziare:

- da un ruolo di facilitazione, coordinamento e reporting delle attività di Risk Management (ad esempio, nelle realtà dove le responsabilità di Risk Management risiedono per lo più nelle strutture di business),
- a un ruolo di monitoraggio del rispetto dei limiti definiti,
- fino a ruoli decisionali e/o gestionali.

A prescindere dalle peculiarità di governance di ciascuna azienda, laddove istituito il CRO ha di norma il compito di supportare il Board, la Direzione aziendale, specifici Comitati di Risk Management, nonché le unità di business e il relativo Risk Management, nell'espletamento delle proprie responsabilità di Risk Management (eventualmente coadiuvato da una struttura di staff).

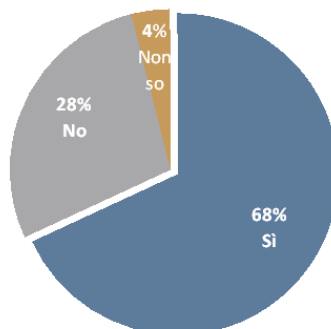
I principali interrogativi relativi al Risk Reporting riguardano i suoi contenuti, i destinatari, la periodicità e il livello di dettaglio.

Risk Reporting

La crescente pressione normativa verso una più ampia *disclosure* al mercato in tema di Corporate Governance e Risk Management ha contribuito a diffondere, nelle società quotate, processi più o meno strutturati di raccolta ed elaborazione di dati e informazioni sui rischi e sui sistemi di Risk Management implementati, da rendere disponibili al Board e diffondere successivamente al mercato: lo dichiara il 70% circa degli intervistati, secondo cui le aziende hanno implementato processi strutturati per il reporting interno ed esterno dei rischi aziendali.

Evidenziamo, in ogni caso, un non irrilevante 30% che dichiara ancora l'assenza, l'inaffidabilità ovvero la non consapevolezza circa l'esistenza di processi di Risk Reporting (Fig. 13).

Fig. 13 – Esistenza di un processo di reporting dei rischi e delle performance



In base alla nostra esperienza, i principali interrogativi relativi al Risk Reporting riguardano i suoi contenuti, i destinatari, la periodicità e il livello di dettaglio. La definizione di questi elementi deve tener conto dei seguenti aspetti:

- la necessità di rispondere ad obblighi normativi e raccomandazioni in tema di Corporate Governance e Risk Management;
- le aspettative dei vari *stakeholder* coinvolti (ivi inclusi gli organi amministrativi, di controllo e di vigilanza della Società);
- le esigenze gestionali del Management per supportare i processi decisionali e di controllo;
- le dimensioni di analisi che è rilevante rappresentare (es.: Gruppo, Business Unit, Paesi, Legal Entity, categorie di rischio, ecc.).

Quali che siano i contenuti del reporting, gli stessi dovranno mettere i *decision-maker* nelle condizioni di valutare le performance di Risk Management in base alla periodicità a loro utile.

Valutazioni e conclusioni di sintesi

“Quello che spesso manca è una visione globale dei rischi, che può portare il Board a considerare un rischio operativo tanto critico quanto un rischio strategico.”

*Membro del Comitato per il Controllo Interno,
settore Energy*

Il grado di coinvolgimento del Board e l'efficacia del processo di Risk Management risultano migliorabili.

Complessivamente, rimane ancora elevata la percentuale di Amministratori e Sindaci che ritiene migliorabili:

- le capacità aziendali di presidiare gli aspetti di rischio maggiormente significativi;
- le modalità e il grado di coinvolgimento del Board sui temi di rischio (rispettivamente pari al 40% e al 48% del campione) (Fig. 14 e 15).

Fig. 14 – Efficacia complessiva del processo di Risk Management

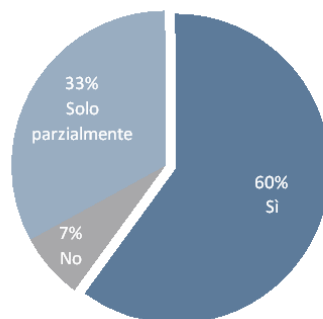
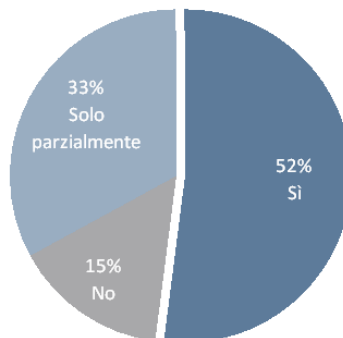
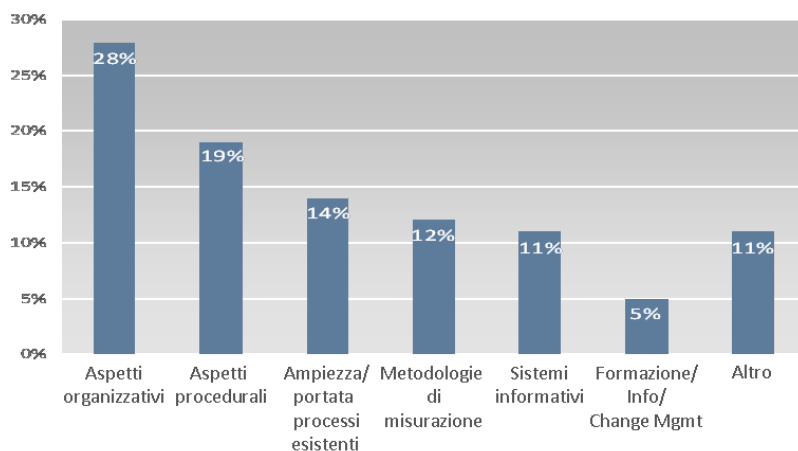


Fig. 15 – Soddisfazione circa il grado di coinvolgimento del Board



In un'ottica di miglioramento continuo del Risk Management, gli aspetti organizzativi, procedurali e di ampiezza e portata dei processi esistenti risultano essere gli elementi su cui, secondo l'opinione degli intervistati, le aziende analizzate devono ancora lavorare per rendere più efficaci i sistemi di Risk Management esistenti (Fig. 16).

Fig. 16 – Elementi di miglioramento





Linee Guida per il Board

A conclusione della presente ricerca, riportiamo di seguito alcuni spunti di riflessione che speriamo possano essere utili per approfondire le modalità di esercizio, da parte del Board, del ruolo attribuito rispetto alle tematiche di Risk Management.

Il ruolo di supervisione e indirizzo del Board nell'ambito dei sistemi aziendali di gestione del rischio richiede agli Amministratori di comprendere e verificare periodicamente che:

- la propensione al rischio (c.d. Risk Appetite) sia chiaramente definita e indirizzi le decisioni del Management in occasione della definizione dei piani strategici ovvero nella ricerca di nuove opportunità di crescita del business;
- siano in essere efficaci processi volti alla sistematica identificazione, analisi, valutazione e reporting dei rischi significativi cui l'azienda è esposta, in un'ottica *enterprise-wide*;
- le politiche e i limiti di gestione dei principali rischi siano chiaramente definiti ed escludano comportamenti e azioni che vadano al di là della propensione definita, risultando così inaccettabili;
- il Management disponga delle capacità e degli strumenti necessari per attuare le strategie e le politiche di Risk Management definite;
- le performance e gli obiettivi non incoraggino comportamenti eccessivamente rischiosi;
- siano in essere controlli interni e sistemi di monitoraggio efficaci nell'ambito delle aree caratterizzate da alta rischiosità;
- l'ownership dei rischi significativi per l'azienda sia chiaramente attribuita e adeguatamente distribuita nell'ambito dell'organizzazione, in modo da consentire la pianificazione e realizzazione di adeguati processi di gestione e controllo da parte di personale competente;
- siano allocate risorse sufficienti e competenze adeguate per la gestione dei rischi prioritari.

Per esercitare appieno tale ruolo, il Board dovrebbe:

- farsi portatore, anche per il tramite dei propri Amministratori non esecutivi o indipendenti, della necessità di disporre di un **processo strutturato ed efficace** di gestione dei rischi, creando così il necessario *commitment* affinché il Management ponga adeguata attenzione agli aspetti di rischio e di Risk Management;
- richiedere di essere sistematicamente **informato** sui rischi aziendali significativi, sulle azioni di risposta intraprese e sulla relativa efficacia;
- enfatizzare la necessità di un **coinvolgimento diretto** del Board nella discussione sui rischi critici per l'organizzazione e sulle strategie e politiche di gestione da attuare, con l'obiettivo di aggiungere valore ai risultati delle attività svolte dal Management;
- indirizzare, durante le discussioni consiliari, le azioni del Management per assicurare che lo stesso si focalizzi sulle situazioni di rischio più rilevanti;
- confrontarsi periodicamente con il Management per verificare lo stato di implementazione dei processi di gestione dei rischi e **supervisionarne le performance**.

Se davvero gli Amministratori desiderano un maggior coinvolgimento nella comprensione dei rischi e nella discussione sulle strategie e politiche di Risk Management è bene che si profili una collaborazione più stretta tra le parti. Solo lavorando insieme, Management e Consiglieri potranno analizzare e valutare adeguatamente le strategie aziendali prima di giungere ad una scelta che, oltre che risultare la più appropriata, potrà essere anche condivisa.

L'Enterprise Risk Management, inteso come processo per la proattiva identificazione, analisi e gestione dei principali rischi cui l'azienda è esposta, non può che favorire tale integrazione. Al fine di verificare lo stato di coinvolgimento del Board sui temi di rischio e di Risk Management, è opportuno che i Consiglieri pongano a se stessi e al Management le seguenti domande:

- Con riguardo alla **strategia**:
 - Il Board è coinvolto nel processo di definizione dei piani strategici aziendali?
 - È consapevole dei rischi che il Management assume con il perseguimento di tali piani?
 - È messo a conoscenza dei rischi significativi, ricorrenti o emergenti, cui l'azienda è esposta e di come sono affrontati dal Management?
 - Dispone delle informazioni per discutere e valutare la coerenza fra profilo di rischio assunto e capacità aziendale di sopportare ovvero gestire tali rischi?
 - Il profilo di rischio aziendale è tempestivamente e/o periodicamente aggiornato?
 - Durante le riunioni consiliari è dedicato sufficiente tempo per la discussione sui temi di Risk Management? Il Board è coinvolto nelle discussioni sulle strategie di gestione dei rischi maggiormente significativi?

- Con riguardo alle **politiche di gestione**:
 - Come viene incoraggiata e premiata dal Management la crescita e l'innovazione nei limiti di esposizione al rischio ritenuti accettabili?
 - Sono definite politiche che specifichino chiaramente i comportamenti al di fuori della strategia e delle soglie di tolleranza al rischio definite?
 - L'attività imprenditoriale e quella di controllo sono equilibrate in modo tale che nessuna delle due risulti significativamente sbilanciata rispetto all'altra?
 - Esistono meccanismi formali di rilevazione, analisi e comprensione dei rischi connessi a nuove iniziative di business o nuove opportunità?

- Con riguardo agli **aspetti esecutivi della gestione**:
 - Sono allocate sufficienti risorse e adeguate competenze a presidio dei rischi aziendali maggiormente significativi?
 - Esistono meccanismi volti a garantire che i rischi significativi siano tempestivamente rilevati e valutati? E che le strategie di Risk Management definite e i processi di gestione implementati siano efficaci?
 - Esistono piani d'emergenza per rispondere agli eventi e/o alle situazioni di crisi?

- Esistono sistemi di *early warning* o cruscotti direzionali per il monitoraggio dei rischi critici?
- Con riguardo alla **trasparenza**:
 - Esiste un processo efficace e affidabile di Risk Reporting e di monitoraggio delle performance di Risk Management?
 - Il Consiglio è informato in maniera tempestiva sui cambiamenti nei rischi chiave per l'organizzazione e sull'evoluzione del profilo di rischio complessivo?

Ultimo aspetto, non meno rilevante, risiede nella qualità e periodicità del reporting ricevuto dal Board sui temi di rischio e di Risk Management. Il modo migliore per coinvolgere il Board, infatti, è attraverso l'informazione e la comunicazione. Si pone quindi il tema del livello di dettaglio dell'informativa da rendere disponibile ai Consiglieri, che andrà valutato in relazione alla sua effettiva capacità di mettere il Consiglio nelle condizioni di adempiere il proprio ruolo di supervisione e indirizzo.

Il grado di tolleranza alle esposizioni ai rischi può essere un indicatore idoneo a suggerire il livello minimo di informazione da portare all'attenzione del Consiglio. Alcuni esempi di report indirizzabili al Board possono includere:

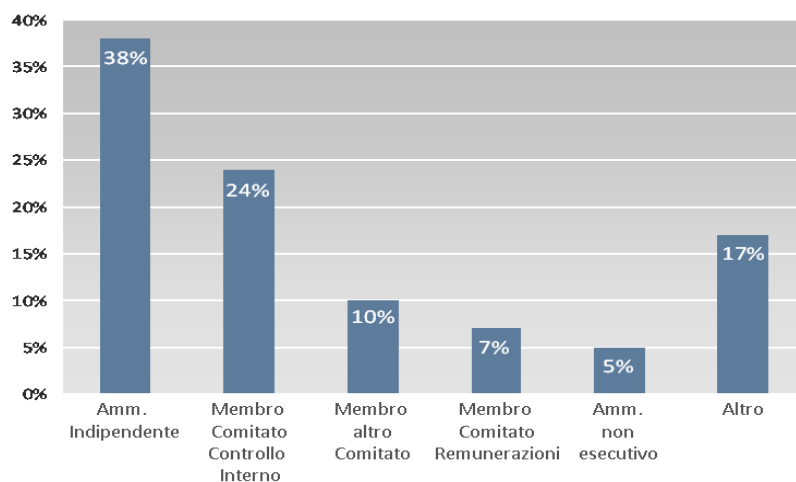
- sintesi dei principali fattori di rischio del Gruppo, suddivisi per unità operativa, area geografica, categorie di prodotti/servizi, ecc. con indicazione - ove possibile/quantificabile - del valore a rischio generato da ciascuna unità nonché delle principali criticità nella gestione degli stessi;
- rapporto rischio/rendimento dei principali investimenti in corso o in fase di valutazione (ad esempio, attraverso la rappresentazione del valore dell'investimento a rischio);
- relazione sulle problematiche emergenti o rischi che meritano attenzione immediata;
- sintesi dei cambiamenti significativi nelle variabili esterne chiave non governabili (ad esempio, tassi di interesse, tassi di cambio, ecc.) e relativi effetti su utili, flussi di cassa;
- capitale e piani industriali (attraverso, ad esempio, un'analisi di sensitività).

Note metodologiche

Il campione

La ricerca ha portato alla raccolta di 30 questionari, in rappresentanza dei Board e dei Collegi Sindacali⁽²⁾.

Fig. 17 – Distribuzione delle risposte per ruolo dell'intervistato



Il campione di aziende oggetto della ricerca si compone di realtà:

- quotate in Italia
- appartenenti a diversi settori di business
- di medio-grandi dimensioni

come rappresentato nei grafici della pagina seguente:

⁽²⁾ I dati raccolti sono stati trattati in forma aggregata. Le informazioni di cui al presente documento sono, pertanto, di portata generale e non fanno riferimento ad alcuna situazione specifica.

Fig. 18 – Distribuzione delle aziende rappresentate per settore di business

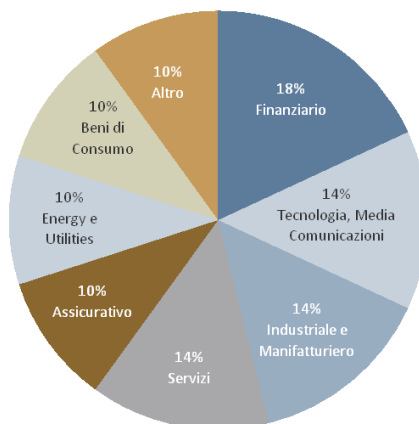
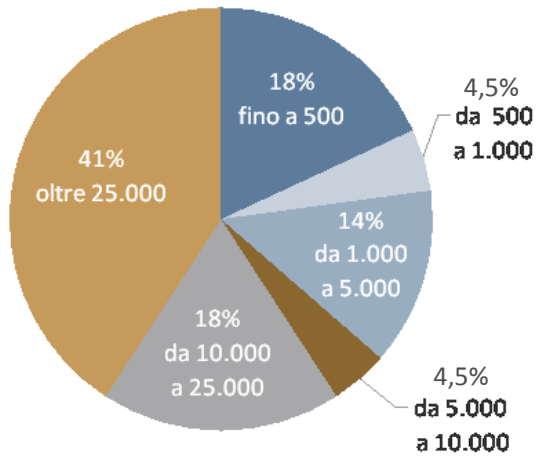


Fig. 19 – Distribuzione delle risposte per fatturato delle aziende (mil. Euro)°



° Per le Banche, si intende il margine di intermediazione



Una definizione di Enterprise Risk Management

L'assunzione consapevole del rischio è una componente fondamentale del fare impresa.

L'Enterprise Risk Management (ERM) è lo strumento che consente al Board e al Management di rafforzare, attraverso una miglior analisi e gestione dei fattori di rischio e opportunità cui l'azienda è esposta, la capacità di realizzare le proprie strategie e di raggiungere gli obiettivi di business prefissati.

Ancorché non sia possibile prevenire o escludere del tutto i rischi cui l'impresa è esposta, la gestione degli stessi aiuta il Management ad indirizzare meglio il business grazie a:

- *una miglior comprensione della propensione al rischio (c.d. Risk Appetite) in sede di definizione delle strategie aziendali;*
- *una visione integrata dei principali fattori di rischio e opportunità rilevanti per l'azienda nel suo complesso;*
- *il miglioramento delle decisioni di risposta e la più efficiente allocazione di capitale e risorse;*
- *la prevenzione o riduzione, in ultima analisi, di fenomeni di perdita inattesa.*

Le principali ragioni che dovrebbero indurre le aziende ad implementare processi strutturati di Risk Management sono le seguenti:

1. Migliorare le capacità previsionali e di risposta ai cambiamenti di contesto, riducendo la volatilità dei risultati attesi

Al crescere dell'instabilità dei mercati, la capacità di prevedere e di valutare per tempo, già in fase decisionale e di pianificazione, potenziali scenari di rischio che possano seriamente impedire la realizzazione degli obiettivi o deteriorare il valore aziendale consente di ridurre il grado di incertezza dei piani strategici e dei risultati attesi di breve, medio e lungo termine.

2. *Allineare e integrare le varie viste di Risk Management*

Nelle aziende si riscontrano spesso diversi sistemi “non comunicanti” di gestione dei rischi (i.e. finanziari, industriali, di compliance). Un approccio di gestione “in silos”, sia esso per rischio, per Business Unit, per area geografica, ecc. non consente ai Vertici di disporre di una visione a 360° delle principali esposizioni, limitando così la comprensione di fenomeni di rischio fra loro correlati e impedendo l’efficiente utilizzo delle risorse e l’ottimale gestione di rischi comuni a tutta l’organizzazione.

3. *Aumentare la fiducia di analisti e investitori*

In un panorama normativo nazionale e internazionale che ha di recente posto sempre più l’accento sui processi di gestione dei rischi e sulle informazioni ad essi correlate, è evidente che tanto più le società migliorano i propri sistemi di Risk Management, tanto più le stesse saranno in grado di articolare la propria comunicazione al mercato circa le capacità in essere per gestire i fenomeni di rischio critici ed emergenti nel settore di business di riferimento.

4. *Migliorare la Corporate Governance*

L’ERM e la Corporate Governance sono due elementi strettamente legati fra loro. L’ERM, infatti, rafforza la capacità di supervisione del Board, permettendo di conoscere i rischi critici che l’azienda corre e le modalità attraverso cui il Management li identifica e li gestisce. L’ERM indirizza, altresì, i ruoli e le responsabilità nell’ambito della gestione dei rischi e concorre a definire limiti e poteri di gestione di ciascun attore coinvolto. Tali attività sono parte integrante della Corporate Governance e rappresentano un elemento qualificante della stessa.

Chi è Protiviti

Protiviti è un Gruppo multinazionale di consulenza direzionale, leader nell'analisi e progettazione di modelli di *Risk Management*, *Organizzazione*, *Compliance* e *Controllo Interno*.

Per i nostri clienti esploriamo nuove opportunità di sviluppo e di crescita del valore, assistendo il *Board* e il *Management* nell'identificazione e analisi dei principali fattori di rischio e opportunità e nella definizione delle migliori strategie di gestione, governo e controllo.

Con più di 2.500 professionisti nel mondo che operano presso gli oltre 60 uffici presenti nelle principali città degli Stati Uniti, Sud America, Canada, Europa, Asia e Australia, abbiamo la caratteristica di essere indipendenti e affianchiamo alla consulenza sui temi di *Governance* competenze consolidate di business che completano l'efficacia ed efficienza dei nostri servizi.

Protiviti fa parte del gruppo Robert Half International (NYSE: RHI), leader nella fornitura di servizi di *placement* e *temporary management*.

Contatti:

Alberto Carnevale - Managing Director
E-mail: alberto.carnevale@protiviti.it

Emma Marcandalli - Director
E-mail: emma.marcandalli@protiviti.it

Chi è Nedcommunity

Nedcommunity è la prima associazione creata in Italia con l'obiettivo di valorizzare, sostenere e sviluppare la figura e il ruolo dei componenti non esecutivi di organi societari di amministrazione e controllo.

E' stata fondata nel marzo 2004 per iniziativa di dieci amministratori indipendenti; rapidamente ha suscitato interesse e acquisito notorietà. Oggi conta sull'adesione di un gran numero di componenti gli organi di amministrazione e controllo e studiosi di *corporate governance*.

L'associazione promuove il confronto sui temi della *corporate governance*, sviluppati attraverso varie modalità, in particolare la creazione di specifici gruppi di lavoro sui temi più rilevanti nell'attuale dibattito in sede nazionale e internazionale.

E' composta da una comunità di amministratori non esecutivi, indipendenti, sindaci, consiglieri di sorveglianza, che siano o siano stati componenti di organi societari di amministrazione e controllo di una società che sia quotata in mercati regolamentati o controllata da una società quotata o di rilevanti dimensioni. Inoltre possono partecipare anche studiosi, esperti e giovani professionisti che manifestino un rilevante interesse alla *corporate governance*.

Contatti:

Rosalba Casiraghi - Presidente
E-mail: rcasiraghi@ratingsrl.it

Ufficio di Milano

Via Tiziano, 32
20145 Milano
Tel. 02 6550 6301

Ufficio di Roma

Via Salaria, 222
00198 Roma
Tel. 06 4204 9801

Ufficio di Torino

Corso Trapani, 16
10139 Torino
Tel. 011 7771 811

www.protiviti.it

www.protiviti.com

I dati raccolti sono stati trattati in forma aggregata e conseguentemente le informazioni di cui al presente documento sono di portata generale e non intendono fare riferimento ad alcuna specifica situazione.

Protiviti, pur adoperandosi per fornire informazioni accurate e tempestive, non è responsabile per qualsiasi errore o omissione né per i risultati ottenuti attraverso la presente ricerca e non può garantirne la correttezza e validità nel tempo.

In nessun caso Protiviti sarà responsabile per danni conseguenti, indiretti, accidentali o speciali di qualsiasi natura, derivanti dall'utilizzo di qualsiasi informazione contenuta nel presente documento.

© 2011 Protiviti Srl. Riproduzione riservata.

Protiviti non è registrata come società di revisione e non fornisce opinioni su bilanci e servizi di attestazione.