



# Governo del rischio nella pianificazione strategica dei settori non finanziari

Aprile 2020

---

**L'**attuale contesto economico, politico ed ambientale è caratterizzato da rischi in forte evoluzione: instabilità geopolitica, cambiamenti climatici, innovazione tecnologica e rischi emergenti, come quello attuale di Covid-19, influenzano le decisioni strategiche delle aziende.

I rischi climatici globali, con le conseguenti nuove regolamentazioni<sup>1</sup> e crescenti aspettative del mercato, rappresentano al tempo stesso una minaccia ed un'opportunità per le aziende, con impatti sul modello di business a 360 gradi: investimenti, gestione immobiliare, produzione, vendite.

La crescente migrazione di servizi sul *cloud* e, più in generale, la digitalizzazione delle attività produttive espone le aziende a nuovi rischi<sup>2</sup> ed ingenti costi e richiede una gestione sempre più proattiva della *cyber security* e dei rischi informatici.

Anche rischi conosciuti, come quelli di *Compliance*, si sono fortemente evoluti ed hanno visto accrescere il proprio impatto<sup>3</sup> e la considerazione del *management*. Si pensi ad esempio al *Financial Crime*, con sanzioni pesanti e "Monitorships" delle Autorità USA ed europee.

Un quadro dei rischi così eterogenei ed impattanti richiede un vero e proprio cambio di paradigma: da una gestione dei rischi focalizzata sulla misura, con limitate conseguenze sulla vita aziendale, ad una vera e propria pianificazione e gestione *risk-based* delle principali scelte strategiche, degli investimenti e dei processi aziendali: quindi integrazione ancora prima che monitoraggio.

In questo contesto, il Comitato Controllo e Rischi assume un ruolo centrale nel definire le giuste aspettative nei confronti del *management* e delle funzioni di controllo, e nel favorire una diffusione efficace e capillare di una sana cultura del rischio.

Una vera gestione *risk-based* delle scelte aziendali è peraltro importante anche da un punto di vista di *business*. In un mondo dove l'incertezza è diventata la normalità, l'analisi sistematica di scenari alternativi e la definizione di piani di *contingency* permette alle aziende di conseguire in maniera più efficace e realistica i propri obiettivi strategici.

Le scale di maturità dei *sistemi di governance* costituiscono, per il Comitato Controllo e Rischi ed il Consiglio di Amministrazione, un punto di partenza per la valutazione del livello di efficacia

---

<sup>1</sup> Come, ad esempio, l'Accordo di Parigi del 2015 e il conseguente aumento del prezzo del carbonio

<sup>2</sup> La manipolazione e divulgazione di dati sensibili, l'interruzione di attività quotidiane o il blocco dell'accesso ai dati hanno gradualmente assunto maggiore rilevanza con lo sviluppo di nuove tecnologie a supporto del business

<sup>3</sup> Le autorità nazionali ed internazionali applicano requisiti ed effettuano controlli sempre più stringenti, con particolare attenzione a specifiche aree di *compliance* quali, ad esempio, Anti-Riciclaggio, Sanzioni Finanziarie e Corruzione

dei presidi di risk management e dei controlli<sup>4</sup>. Queste analisi possono anche supportare un *benchmarking* per definire il livello minimo di *governance* che il Consiglio di Amministrazione intende accettare.

La scala di maturità, le cui componenti sono legate al modello *Enterprise Risk Management* (ERM) diffuso nel 2004 dal *Committee of Sponsoring Organizations (CoSO)*<sup>5</sup>, valuta:

- A. Sistema organizzativo delle competenze, delle deleghe, e dei comportamenti;
- B. Livello di definizione degli obiettivi, dei piani strategici e del *risk management*;
- C. Definizione dei processi e delle procedure operative ai vari livelli organizzativi;
- D. Sistemi di comunicazione delle informazioni e le tecnologie di supporto;
- E. Sistemi di misurazione e monitoraggio.

La Figura 1 descrive il grado di maturità della *governance* interna, semplificato su 3 livelli.

Figura 1 – Livelli di maturità nella gestione dei rischi



## Gestione del rischio e pianificazione strategica

Come discusso durante l'evento organizzato da nedcommunity e BCG il 6 Febbraio 2020, la maggior parte delle aziende, anche industriali, ha storicamente pensato al *risk management* come focalizzato su rischi finanziari, per poi cercare di ampliare il raggio dei rischi a quelli di business, soprattutto operativi.

Interessante notare che delle 100 società che hanno registrato le maggiori svalutazioni azionarie negli ultimi 20 anni, solo 37 sono state colpite da rischi finanziari (imprevisti

<sup>4</sup> Cfr. Evaluating and Improving Organizational Governance, Bahrman Dean, IIA Research Foundation, marzo 2011.

<sup>5</sup> Richiamato di recente anche dalla task force c.d. 'Reflection Group' costituita dalla Commissione Europea (*Reflection Group on the future of EU Company Law*, European Commission, aprile 2011)

---

movimenti di prezzi in strumenti finanziari o materie prime), mentre 66 hanno sofferto di rischi strategici, causati da fallimenti nelle strategie aziendali o azioni di società concorrenti<sup>6</sup>.

**È quindi fondamentale allineare la gestione dei rischi alla pianificazione strategica**, con l'obiettivo di proteggere veramente l'azienda creando valore per azionisti e *stakeholder*.

Gestire il rischio non vuol dire mai trovare una soluzione unica, ma raccogliere tempestivamente informazioni selezionate, interiorizzarle e perfezionare continuamente le ipotesi sul futuro dell'organizzazione e le implicazioni sul *business*.

Definire una pianificazione strategica *risk-based* significa sviluppare un'attenta analisi di diversi scenari, che includano l'innovazione e gli sviluppi organizzativi, permettendo una ragionata costruzione di piani economici e flussi finanziari. Occorre programmare obiettivi e risultati, valutando preventivamente le conseguenze di determinate scelte a livello di rischio.

Un approccio efficace alla pianificazione *risk-based* è l'utilizzo di scenari di piano (*scenario planning*). L'obiettivo è di simulare in anticipo gli impatti attesi in base a diversi scenari, tenendo conto delle azioni di mitigazione dei rischi che un'azienda può mettere in atto. Una corretta analisi dovrebbe delineare, in visione prospettica, le caratteristiche del contesto ambientale in cui opera l'azienda, così come quelle del mercato rilevante. Citando alcuni esempi scuola, gli scenari di Xerox per anticipare la convergenza della fotocopiatrice e della stampante erano diversi dagli scenari di American Express per la sostituzione degli assegni di viaggio con carte di credito. Ogni organizzazione ha bisogno dei propri scenari per affrontare le proprie sfide.

Altro elemento da tenere in considerazione è l'obiettivo. A volte lo scopo di uno scenario è distogliere l'attenzione dall'ordinario. La stessa identificazione di una gamma di scenari futuri può essere un'opportunità utile per affrontare questioni che altrimenti verrebbero trascurate. Pensiamo ad esempio ai cambiamenti climatici ed ai loro impatti diretti e indiretti, con nuove necessità e normative che cambieranno radicalmente i modelli di *business*. L'utilizzo di scenari può ridurre – in generale e per quanto possibile - il rischio di subire, trasformandolo in capacità di anticipare e quindi governare.

Gran parte della gestione del rischio attualmente consiste nell'evitare o ridurre impatti negativi. È fondamentale, tuttavia, che le aziende facciano leva sugli scenari anche per identificare nuove opportunità e sfruttarle in modo sistematico. Durante la Grande Depressione negli Stati Uniti, ad esempio, le aziende che furono disposte ad assumersi rischi maggiori nel breve riuscirono a sopravvivere alla crisi e prosperare nel periodo successivo. General Motors, IBM, DuPont, General Electric e Procter & Gamble hanno usato un periodo di crisi per creare i vantaggi competitivi che le hanno rese dei veri giganti fino ai tempi moderni.

---

<sup>6</sup> R. Funston, "Avoiding the Value Killers," Treasury and Risk Management

Un prerequisito per condurre analisi di scenario utili, tuttavia, è la capacità di quantificare rapidamente l'impatto sulle metriche aziendali. Le aziende devono definire le ipotesi di piano e le azioni previste, garantire trasparenza su metodologia e calcoli e stabilire un processo di pianificazione che permetta una risposta rapida al verificarsi di tali scenari.

## **L'innovazione dei modelli di gestione del rischio**

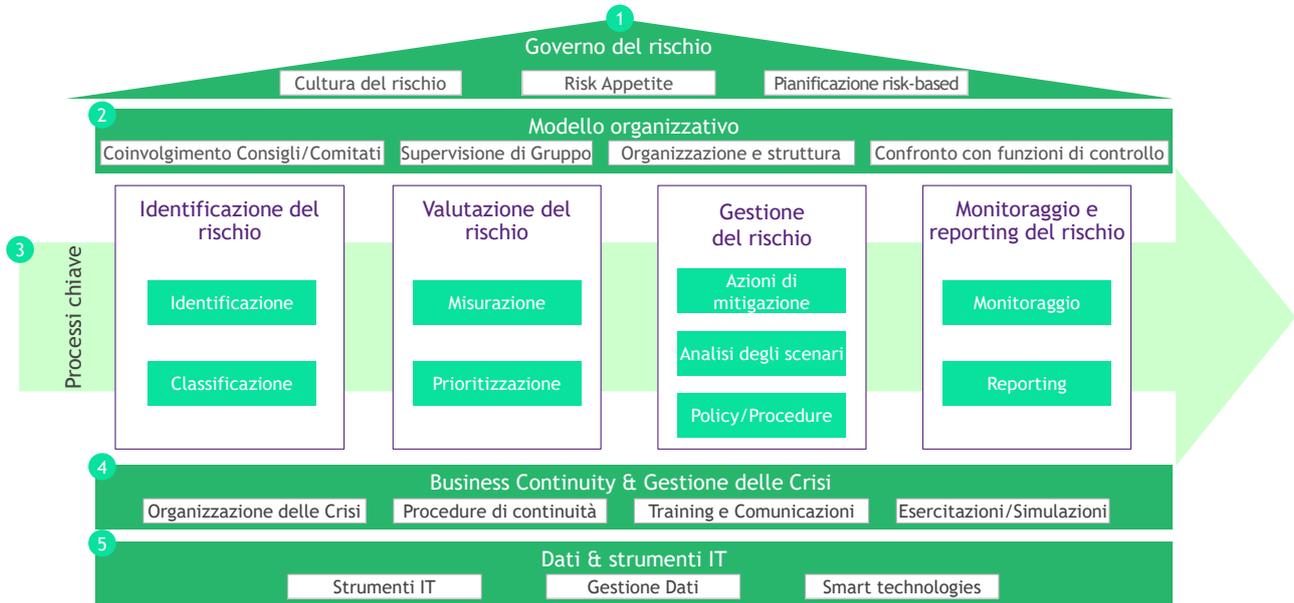
La spinta al cambiamento nei modelli di gestione del rischio storicamente è stata spesso legata a fattori scatenanti chiari, quali richieste regolamentari, evoluzioni tecnologiche, oppure eventi catastrofici specifici o di grande impatto mediatico.

Il settore finanziario nel suo complesso, se pur con sorti alterne, ha già avviato da tempo la transizione verso una pianificazione strategica *risk-based* anche sotto la spinta di nuove normative, di chiare indicazioni delle Autorità di vigilanza e scandali che hanno interessato grandi istituti nazionali e stranieri. A titolo esemplificativo, si pensi al processo di supervisione BCE ("*Supervisory Review and Evaluation Process – SREP*"), che ha allargato il proprio raggio d'azione dal capitale e dalla liquidità fino alla *governance* e perfino alla *Business Model Analysis* (BMA), una vera analisi di sostenibilità (economica e patrimoniale) del *business*.

Le aziende non finanziarie non hanno vissuto fino ad oggi un quadro normativo e regolamentare così stringente ed hanno quindi disegnato modelli di rischio molto eterogenei. Solo alcuni *first mover*, ad esempio in settori fortemente regolamentati (farmaceutico, energetico, etc.) o con rapida innovazione tecnologica (telecomunicazioni, internet, etc.), si sono spinti a sperimentare una vera gestione del *business risk-based*.

La scelta strategica di innovare la gestione dei rischi richiede anzitutto il disegno di un chiaro modello operativo proiettato verso la gestione aziendale, che integri alle tradizionali attività di identificazione e misurazione dei rischi quelle di gestione strategica vera e propria. Si pensi ad esempio alla definizione di un vero e proprio *risk appetite* industriale e alla sua declinazione nei processi aziendali; oppure ad una pianificazione strategica basata su scenari di *business* alternativi, che sappia fattorizzare l'incertezza; infine ad una efficace gestione delle crisi (endogene ed esogene) per garantire e rafforzare la capacità di *business continuity*.

Figura 2 – Esempio di Modello Operativo Target di Gestione del Rischio



### Governo del Rischio e Risk Appetite Framework

Il Governo del Rischio è il punto di partenza di un modello strategico/operativo. Tale dimensione si articola in tre leve manageriali principali: cultura del rischio, *risk appetite* e pianificazione *risk-based*.

In particolare, l'introduzione del *Risk Appetite Framework* (RAF) permette di accrescere, in prospettiva, la consapevolezza degli organi e del *management* sui rischi assunti, discutendo in maniera trasparente il profilo di rischio aziendale con una visione integrata dei rischi.

Il RAF permette sia di definire obiettivi di rischio legati alle strategie di medio-lungo termine<sup>7</sup>, che di identificare specifici limiti e soglie nel breve termine<sup>8</sup>, permettendo un governo di fatto basato su metriche rigorose, declinate fino al livello dei responsabili operativi di *business*.

Questo approccio si applica a tutti i rischi rilevanti, non solo a quelli finanziari. Ad esempio, fissare limiti di esposizione a geografie, settori e clienti permette di gestire *ex-ante* rischi

<sup>7</sup> Definendo metriche e soglie di esposizione per ciascuno dei principali rischi legati al piano come, ad esempio, *Value at Risk* (VaR), *Market-to-Book Ratio* o *Unexpected Earnings Volatility* per il rischio strategico.

<sup>8</sup> Stabilendo limiti operativi direttamente legati al business ed ai processi produttivi, da monitorare costantemente, quali, ad esempio, l'ammontare di perdite operative o il numero di interruzioni dei processi produttivi con impatto sul *business*.

normativi legati ad embarghi e sanzioni; allo stesso modo, definire obiettivi di *carbon footprint* specifici fa concretizzare una generica attenzione ai rischi di cambiamento climatico.

Il *risk appetite*, partendo comunque da una *vision* di ampio respiro e durata, si lega quindi a doppio filo ai principali processi strategici sia di lungo che di breve periodo, con uno schema che può essere semplificato come mostrato nella Figura 3.

Figura 3 – Il Legame tra Risk Appetite e Strategia.



- 1 Risk Appetite definito in discussioni strategiche
- 2 Limiti individuati nel processo di budgeting
- 3 Limiti di rischio applicati al livello operativo

Oltre ai suoi effetti immediati legati a metriche e limiti, il RAF permette anche di definire una Governance *risk-based* all'interno dell'azienda, coinvolgendo un ampio spettro di funzioni aziendali con processi definiti. In particolare il RAF stabilisce:

- I compiti degli organi e delle funzioni aziendali coinvolte nella gestione dei rischi;
- Le procedure e gli interventi gestionali da attivare nel caso in cui sia necessario ricondurre il livello di rischio entro l'obiettivo o i limiti prestabiliti.

### Business Continuity

Un altro elemento gestionale di forte innovazione nel modello di gestione dei rischi è rappresentato dalla *Business Continuity*, che si caratterizza per la sua visione olistica.

Alcuni dei rischi più difficili che le aziende affrontano sono i cosiddetti *black-swans* (cigni neri), letteralmente senza precedenti. Tali rischi possono essere mortali perché minacciano la capacità fondamentale di un'azienda di operare.

Un esempio attuale è rappresentato dal dilagare del Coronavirus, con restrizioni in termini di spostamenti, indisponibilità di dipendenti, incapacità di rispettare contratti da parte dei fornitori e conseguenti interruzioni nella catena di fornitura. Fattori che stanno riducendo la produttività e l'efficienza delle varie aziende che negli ultimi decenni hanno creato catene logistiche diffuse globalmente, in un'ottica di riduzione di costi e maggiori margini.

La crisi del Coronavirus ha indubbiamente insegnato che l'interconnessione delle economie globali crea impatti a catena, che possono essere devastanti in tutto il mondo, e che la sottovalutazione di un rischio alle sue prime manifestazioni può avere effetti non immaginabili a priori. L'impatto finale sul sistema economico sarà stimabile solo quando l'emergenza si avvierà verso la sua conclusione, ma sarà indubbiamente di ampia portata anche per i settori meno colpiti dall'emergenza

La premessa è chiara: nessuna società industriale in un mondo complesso è in grado di azzerare i rischi. Piuttosto, è necessario rendere l'azienda resiliente, considerando gli impatti di crisi ed eventi significativi su tutto il modello operativo: visione del vertice, infrastruttura, risorse umane, organizzazione, logistica e commerciale, per citare solo alcuni aspetti.

La *Business Continuity* si basa innanzitutto sulla anticipazione e simulazione degli scenari avversi, grazie a strumenti chiave dell'organizzazione aziendale, come l'analisi d'impatto operativo (*Business Impact Analysis*), che garantisce sostenibilità e recupero di tutti i processi in caso di crisi. La preparazione alle emergenze parte da una solida cultura del rischio e dal pieno supporto di Comitato Rischi e *Top Management*, ma richiede anche piani di azione<sup>9</sup> e comunicazione per ciascuna delle principali minacce, oltre a training specifici e simulazioni per i dipendenti delle aree a maggior rischio.

La sensibilità degli investitori istituzionali su questi temi è – per ovvi motivi di mitigazione dei loro rischi - in forte crescita, premiando le aziende che si dimostrano più strutturate e che, attraverso modelli ben definiti, possono affrontare crisi e incidenti efficacemente, con una visione olistica degli impatti sul loro business ed una risposta univoca e coordinata. In questo contesto, la strategia comunicativa verso investitori e stakeholder esterni è ormai parte fondamentale della *Business Continuity* e permette di distinguere aziende preparate da improvvisatori.

---

<sup>9</sup> Basato su crisi passate e articolato in pianificazione operativa, tecnica, finanziaria e legale

## Il ruolo del Comitato Controllo e Rischi

Il Comitato Controllo e Rischi, in un contesto industriale spesso privo di spinte regolamentari forti, ha un ruolo fondamentale nel rendere la gestione strategica dei rischi una priorità aziendale e nell'assicurare che l'azienda si muova concretamente in tal senso.

Il Comitato Controllo e Rischi, che supporta il Consiglio di Amministrazione nel rafforzare la *Governance* dell'azienda, può valutare con attenzione il processo di pianificazione strategica, come anche le modalità con cui i rischi vengono identificati, valutati e gestiti nelle scelte chiave. Esso può giocare un ruolo specifico nel favorire una gestione efficace ed innovativa dei rischi.

In particolare, il Comitato Controllo e Rischi esprime un parere nella definizione del *Risk Appetite Framework* di Gruppo e valida le proposte del *Chief Risk Officer* (o equivalente) sui rischi da monitorare, gli indicatori da utilizzare e le soglie. Inoltre, il Comitato prende decisioni mirate sui maggiori rischi a cui il business è esposto e sulle possibili strategie di mitigazione.

Il Comitato Controllo e Rischi ha anche il compito di valutare periodicamente il sistema dei controlli (Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, cosiddetto "SCIGR"), considerandone efficacia e potenziali evoluzioni e rapportandolo al *Risk Appetite* ed al profilo di rischio. Il Comitato dovrà quindi definire le proprie aspettative sul sistema dei controlli, promuovendo l'adozione di strumenti integrati tra funzioni di controllo diverse, come l'*Assurance Map* ed il *Reporting* Integrato. Il CCR dovrà assicurare che l'Internal Audit possa verificare in maniera indipendente il disegno e la funzionalità del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi ("SCIGR"), anche tramite monitoraggio dei controlli di linea, nonché delle attività di controllo di secondo livello, come anche del Modello di Gestione del Rischio, del *Risk Appetite Framework*, della *Business Continuity* e della Gestione delle Crisi.

Per la *Business Continuity*, il Comitato supporta il CdA nella validazione del *framework* di gestione delle crisi ed il piano di azione per i maggiori rischi individuati. Il Comitato è coinvolto nell'approvazione delle procedure per la gestione delle crisi e può ricoprire ruoli chiave nella *Governance* stessa della *Business Continuity*, come ad esempio, quello di confrontarsi sistematicamente con il *leader* nel processo di gestione della crisi.

## Conclusioni

In un contesto dinamico e mutevole, come quello in cui le aziende italiane si trovano ad operare, assumere decisioni strategiche flessibili e consapevoli è cruciale, soprattutto se sono integrate con un approccio proattivo e strategico nei confronti del rischio.

Un'allocazione delle risorse flessibile, basata sulla solida valutazione del *trade-off* tra rischi e opportunità, ha probabilità più elevate di portare al successo dell'impresa nel lungo termine, e genera maggior valore per gli azionisti rispetto alla statica protezione ex post dai rischi.

Il ruolo fondamentale del Comitato Controllo e Rischi è quello di fare da facilitatore per questo cambio di paradigma, preservando il valore aziendale nell'interesse di tutti gli *stakeholder*.

Per concludere, le aziende industriali possono avviare il processo di innovazione della gestione dei rischi rispondendo a tre principali quesiti:

1. Come definire un modello operativo di gestione dei rischi in ottica strategica, che si allontani dalla pura misurazione e si avvicini ai processi aziendali?
2. Come utilizzare il Risk Appetite per individuare e gestire la propensione al rischio dell'azienda sugli aspetti primari del *business*?
3. Come evolvere processi di gestione delle crisi, che permettano di gestire più efficacemente i rischi che non si possono azzerare?

\*\*\*\*\*

La presente paper, sviluppato a seguito dell'evento Ned-BCG tenutosi il 6 Febbraio 2020, recepisce gli esiti del dibattito di vari membri di consiglio di amministrazione, comitati controllo e rischi e sindaci sul tema.

Si ringraziano i membri del **Reflection Group di Nedcommunity** dedicato al tema dei rischi e di controlli:

Livia Amidani Aliberti; Enrico Maria Bignami; Graziella Capellini; Rosalba Casiraghi; Cesare Conti; Diana D'Alterio, Carolyn Dittmeier; Maria Luisa Di Battista, Giovanni Maria Garegnani; Patrizia Gianguialano; Gaudiana Giusti; Elisabetta Magistretti; Paola Schwizer; Leonardo Scimmi; Silvia Stefini.

nonché **Boston Consulting Group**, e in particolare:

Matteo Coppola, Lorenzo Fantini, Alessio Menichelli