

Risk Management: nuovi modelli di gestione del Rischio nelle scelte strategiche.

Il 6 maggio 2020 Nedcommunity, in collaborazione con BCG, ha organizzato il Webinar *Risk Appetite e Pianificazione Strategica nei settori non finanziari* dopo la crisi, allo scopo di presentare un approccio proattivo e strategico del rischio, considerando tali strumenti due i pilastri su cui è sempre più necessario basare le scelte strategiche di un'azienda. Una via obbligata soprattutto in questo particolare momento storico.

Nel corso del seminario, i risultati del lavoro svolto dal Reflection Group dedicato al tema rischi e controlli di Nedcommunity, sono stati illustrati dalla co-coordinatrice del Gruppo Carolyn Dittmeir in collaborazione con Matteo Coppola, Head of Risk di Bcg. La vivace tavola rotonda, cui hanno partecipato amministratori, membri di comitati controllo e rischi, sindaci auditor e chief risk officer dei principali player italiani, è stata coordinata da Patrizia Giangualiano, membro del Consiglio Direttivo dell'Associazione e Lorenzo Fantini, Partner di BCG e responsabile compliance per il settore non finanziario.

Nel corso di webinar è stato illustrato il Paper: *Governo del rischio nella pianificazione strategica dei settori non finanziari*, frutto del lavoro del Refection group rischi e BCG, che ha recepito i contributi di vari membri di consiglio di amministrazione, comitati controllo e rischi e sindaci sul tema.

I vari interventi, fra i quali quello dell'associata Nedcommunity Sivia Stefini, hanno sottolineato l'importanza della corretta e pronta valutazione dei rischi in forte evoluzione: basta citare l'instabilità geopolitica, il tema di cambiamenti climatici, l'evoluzione tecnologica (cyber e digitale) e in particolare quelli collegati alle pandemie come l'attuale di Covid-19, così come quelli di *Compliance*, che hanno visto accrescere il proprio impatto soprattutto sanzionatorio. Si pensi ad esempio al *Financial Crime*.

In questo contesto, è stato valorizzato il ruolo delle funzioni di controllo, e in particolare del Comitato Controllo e Rischi, nel promuovere una vera e propria pianificazione e gestione *risk-based* delle principali scelte strategiche: da una gestione focalizzata sulla identificazione e misura indipendente dei rischi, con limitate conseguenze sulla vita aziendale, ad una integrata alle scelte di investimento e dei processi aziendali.

Fra gli strumenti di maggior rilievo e importanza, per la valutazione e analisi dei rischi, sono stati segnalati il *risk appetite*, che consente ad una azienda di impiantare un modello strutturato di gestione del valore, definendo i confini all'interno dei quali il business può muoversi per massimizzare il trade-off rischio ritorno, e il *risk based scenario planning*, un moderno approccio alla gestione della pianificazione per scenari soprattutto nella fase attuale.

Il *Risk Appetite Framework* (RAF) permette di definire obiettivi di rischio legati alle strategie di medio-lungo termine (come ad esempio il cd Value at Risk), e di identificare specifici limiti e soglie

nel breve termine. Se fatto in modo corretto, permette una governance declinabile fino al livello dei responsabili operativi di *business*.

In un mondo fatto di grande incertezza, con rischi nuovi e con orizzonti temporali di gestione che si allungano (es. climate change), sono necessari approcci nuovi che vanno oltre i modelli tradizionali di pianificazione deterministica. Non esiste una ricetta unica in questo caso, ma la definizione, già in fase di pianificazione, di diversi scenari e la possibilità di strutturare percorsi alternativi al verificarsi di differenti situazioni è sempre più importante.

I relatori hanno poi condiviso che lavorare per scenari consente di espandere il pensiero, comprendere quali rischi possono impattare l'azienda e aumentare la "resilienza" delle aziende. Essere pronti a certe situazioni richiede di avere messo in piedi controlli, avere pronti modelli agili di governo e di crisis management, reporting adeguati per identificare i problemi. Infine, ragionare per scenari consente di migliorare la cosiddetta "risk-culture" aziendale che permette una maggiore preparazione alla gestione delle prospettive di breve ma anche di lungo periodo.

La sessione, ricca di domande che non siamo riusciti a soddisfare del tutto per scarsità di tempo, proseguirà in forma innovativa, a valle di una breve survey che invieremo ai partecipanti al webinar per individuare gli argomenti di maggiore interesse e tenere conto degli spunti che potrebbero emergere.