



Risk Management e Corporate Governance per l'impresa etica

Commento all'indagine e considerazioni sulla problematica

Milano, 25 Marzo 2004

Etica?



“How close to the truth do you want to come, Sir?”

La violazione dell'Etica distrugge valore?

SOCIETA'	DATA	FRODE	CADUTA DEL TITOLO⁽¹⁾
XEROX	Giugno 2000	Falsificazione dei risultati finanziari per il quinquennio 1996-2000	-45%
QWEST	Febbraio 2002	Alterazione dei ricavi mediante fatturato intercompany	-36%
TYCO	Maggio 2002	Uso improprio dei fondi societari e falso in bilancio	-41%
AOL TIME WARNER	Luglio 2002	Alterazione dei ricavi attraverso pratiche irregolari nella contabilizzazione delle vendite.	-39%
BRISTOL-MYERS SQUIBB	Luglio 2002	Alterazione dei ricavi attraverso scorrette politiche di vendita.	-24%

⁽¹⁾ Stime su dati di Forbes, agosto 2002

Un comportamento Etico genera valore?

Indagine di Institute for Business Ethics (UK), Aprile 2003

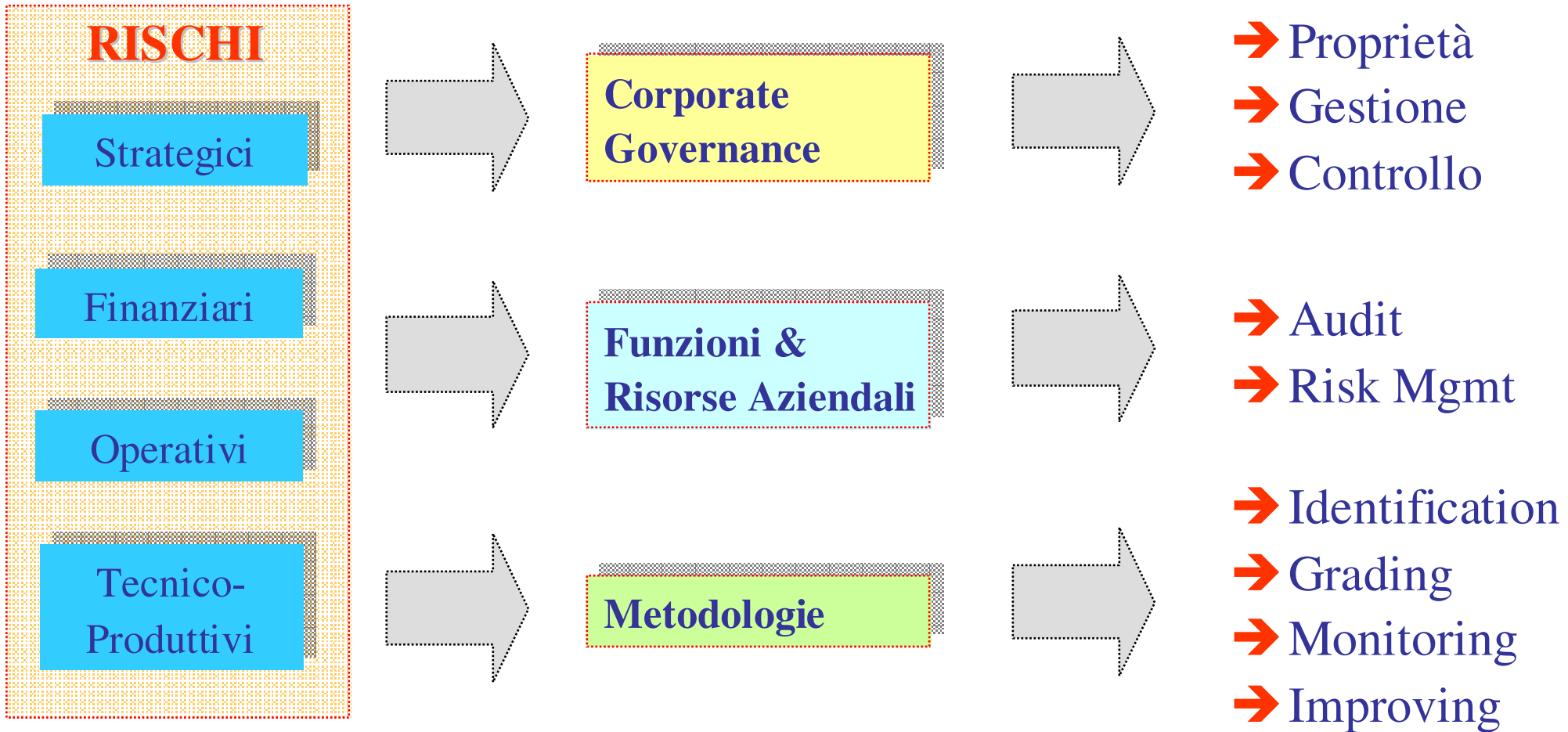
- ❑ Campione di 80 Società incluse nell'indice FTSE 350.
- ❑ Discriminazione delle società in base a parametri di etica aziendale
- ❑ Periodo di osservazione: 1997-2001

Risultati dell'indagine

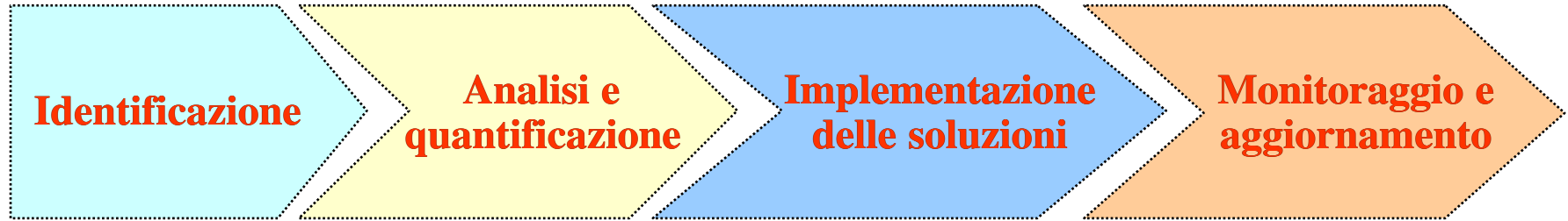
Le Società “Etiche” nel periodo considerato hanno prodotto:

- Maggiore EVA (Economic Value Added)
- Migliore performance del titolo
- Minore volatilità del price-on-earning (P/E)

Gestione e controllo dei rischi: il quadro d'insieme

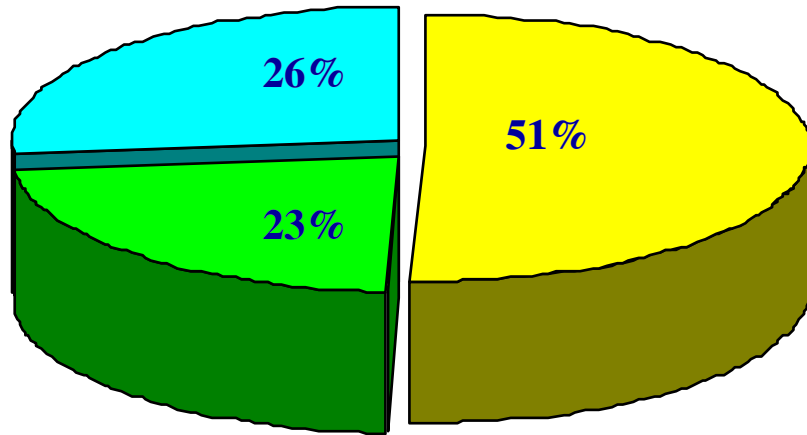


Processo e requisiti del Risk Management & Control



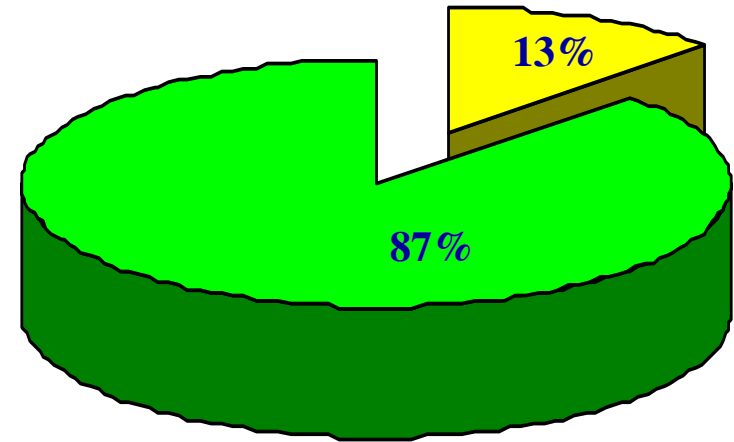
- **“Corporate Commitment & Accountability”**
- **Approccio multi-disciplinare: contributo di competenze diversificate**
- **Condivisione dei responsabili delle Aree di Business**
- **Supporto tecnologico**
- **Patrimonio informativo**

L'indagine - Il campione di imprese



■ Fino a 500 ■ 500-2000 ■ Oltre 2000

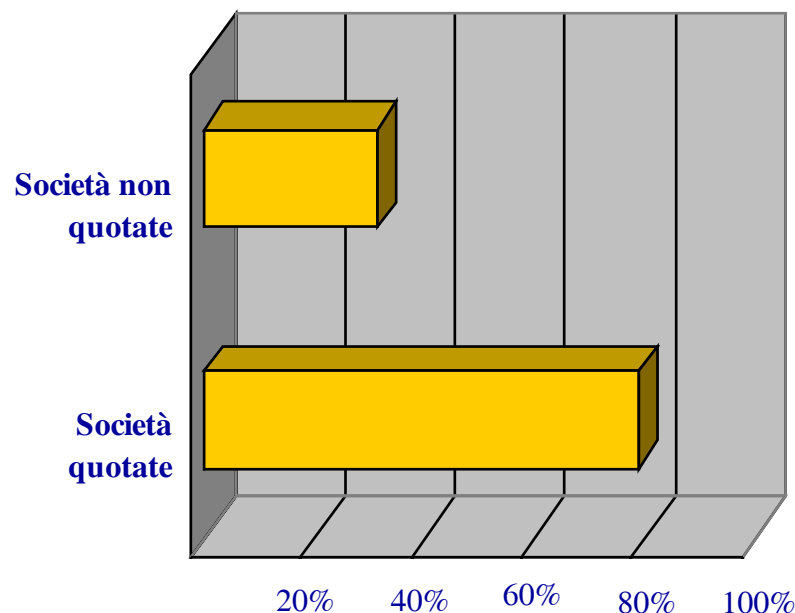
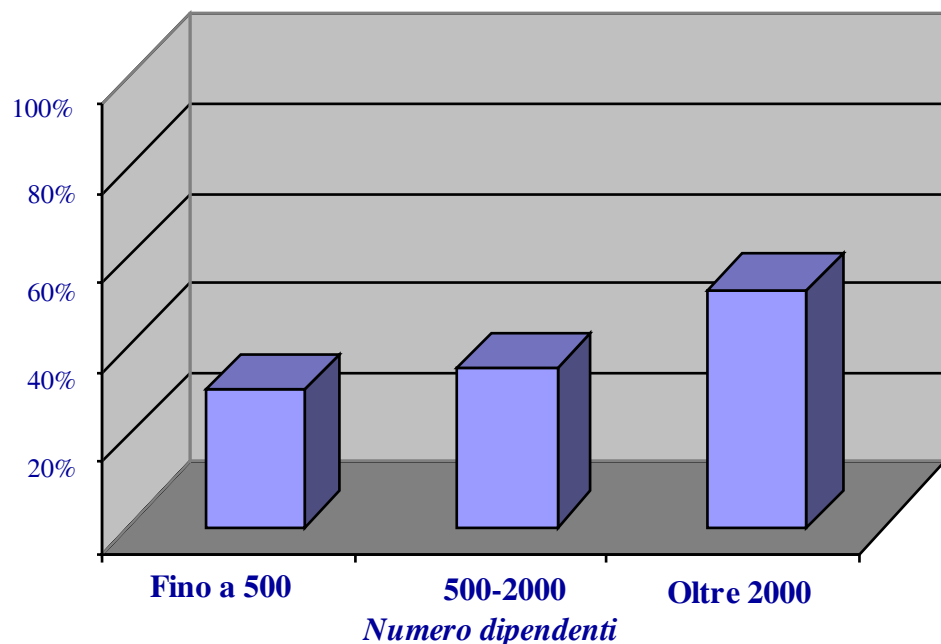
Dipendenti



■ Società Quotate ■ Società non Quotate

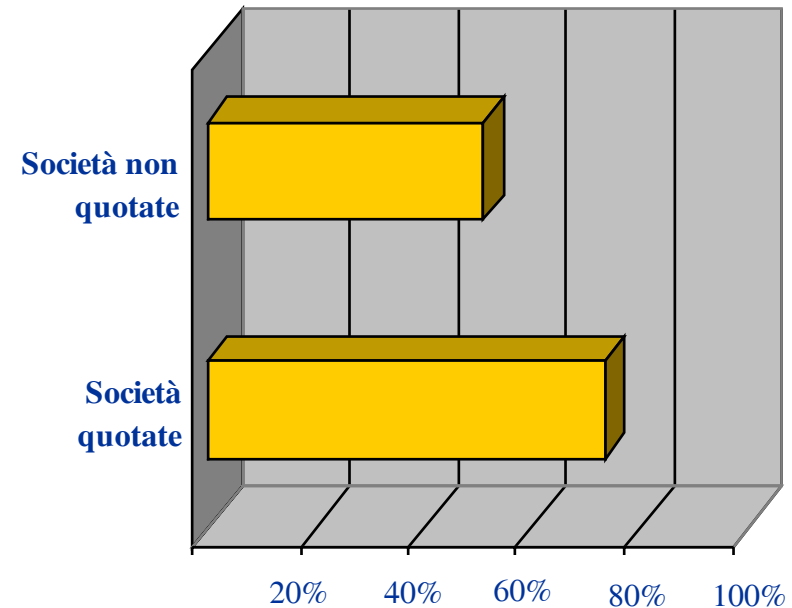
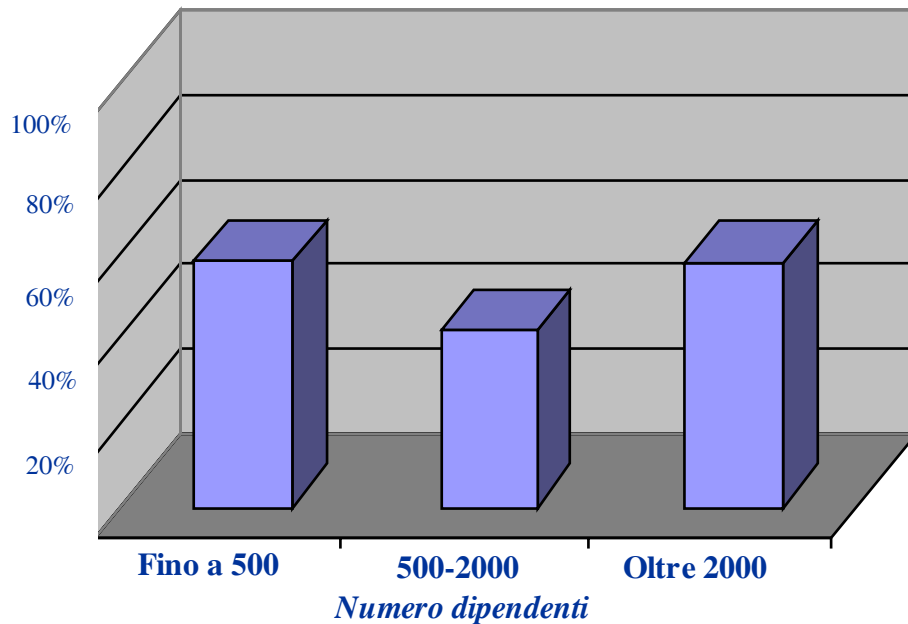
- 150 aziende industriali e di servizi, appartenenti a settori merceologici ed aree geografiche diversificate
- Significativa presenza di Gruppi aziendali
- Interviste telefoniche al top management

CdA con consiglieri non esecutivi ed indipendenti



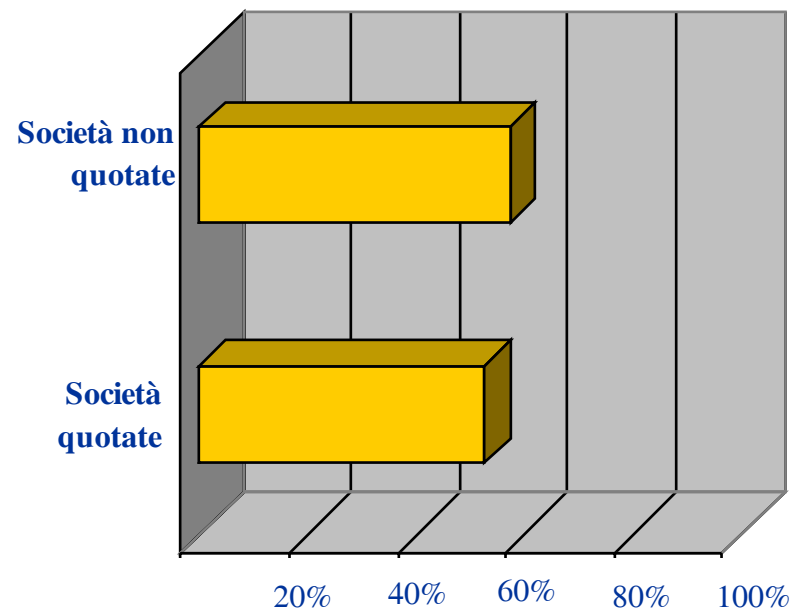
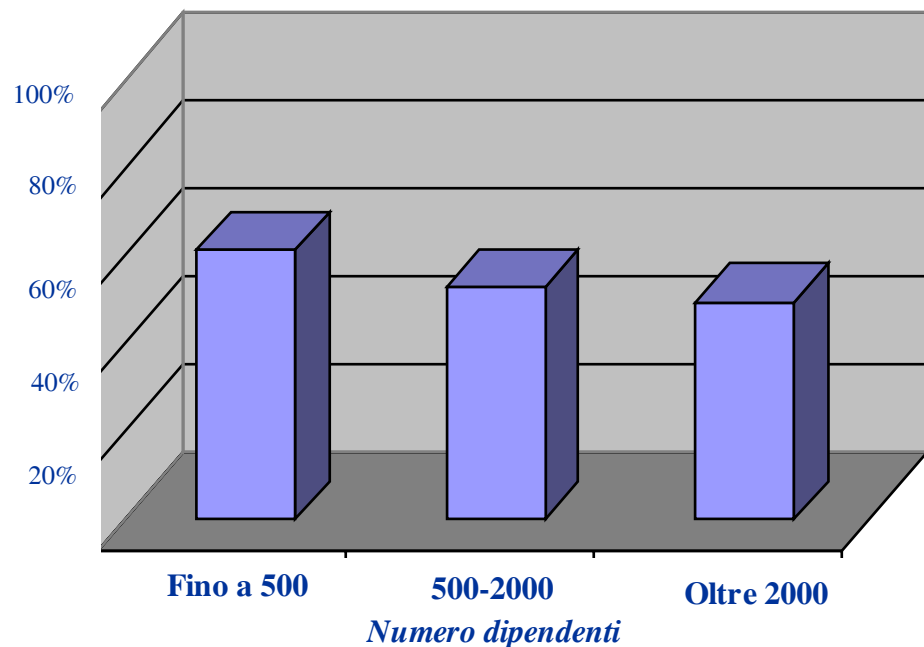
- **Orientamento a rafforzare l'indipendenza di giudizio degli amministratori**
- **Rilevanza del fenomeno nelle società quotate e diffusione (sorprendente) anche in quelle non quotate**
- **Incidenza dell'effetto "Gruppo aziendale"**

Collegio sindacale: efficacia nel monitoraggio dei processi



- **“Presenza di possesso” del ruolo di controllo di legittimità e della gestione: i sindaci hanno cambiato “pelle”?**
- **Il contributo nelle riunioni del CdA: discussione o ratifica?**
- **L’indipendenza dagli azionisti**

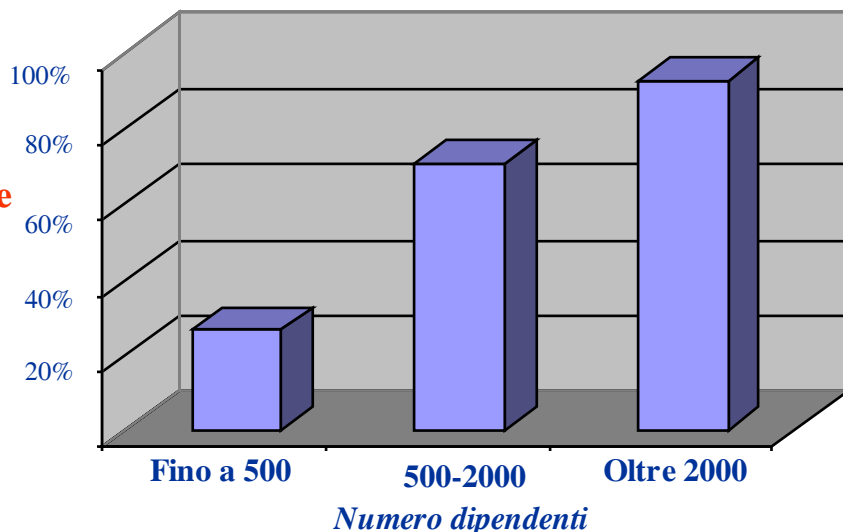
Collegio sindacale: utilizzo efficace dei flussi informativi



- I Sindaci sono in grado di valutare i dati sui flussi operativi dell'azienda?
- La struttura aziendale condivide il patrimonio informativo con i Sindaci?
- I Sindaci possono davvero incidere sulla prevenzione e rimozione delle anomalie?

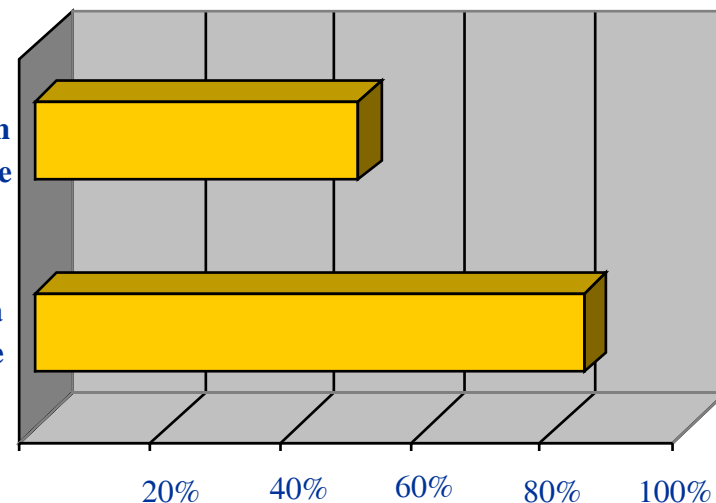
Internal Audit: presenza e reporting

Diffusione della Funzione

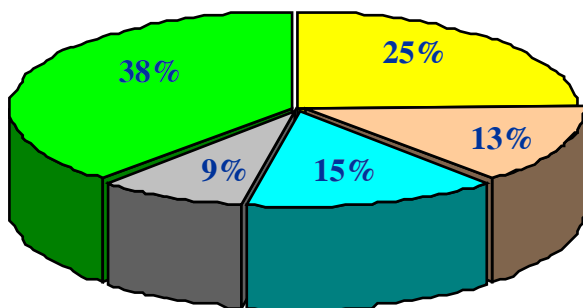


Società non quotate

Società quotate

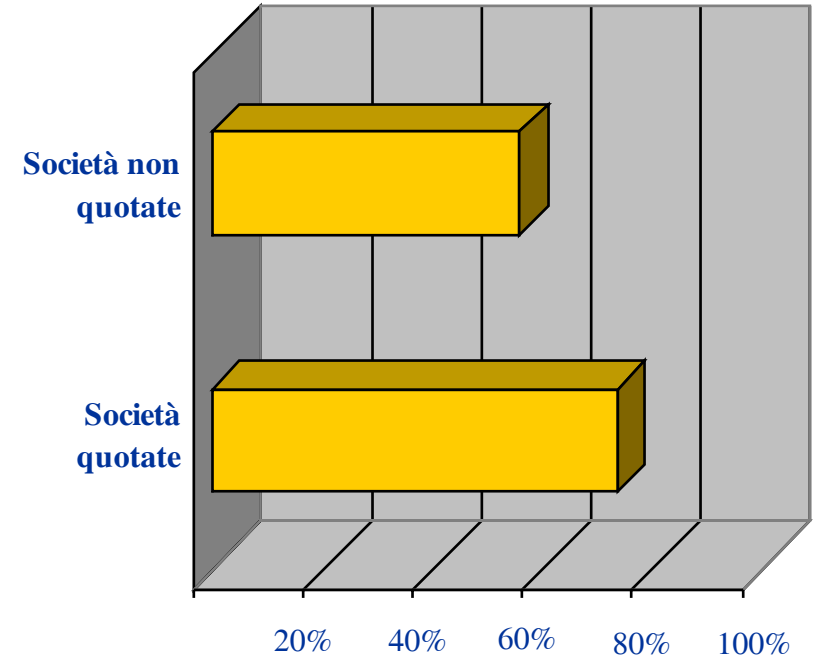
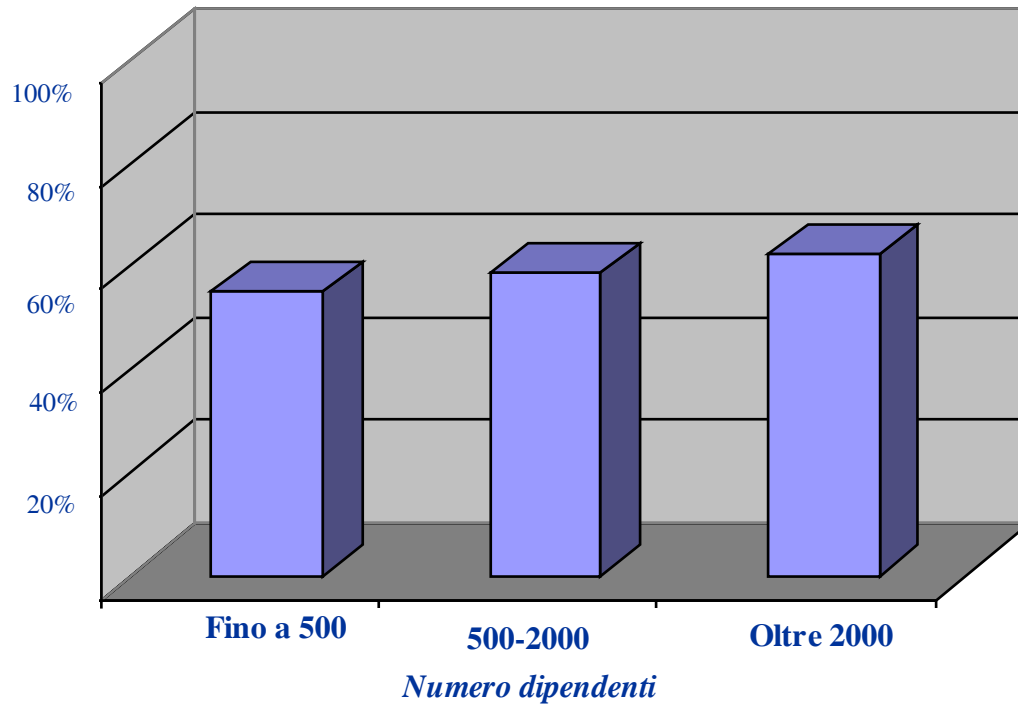


Reporting della Funzione



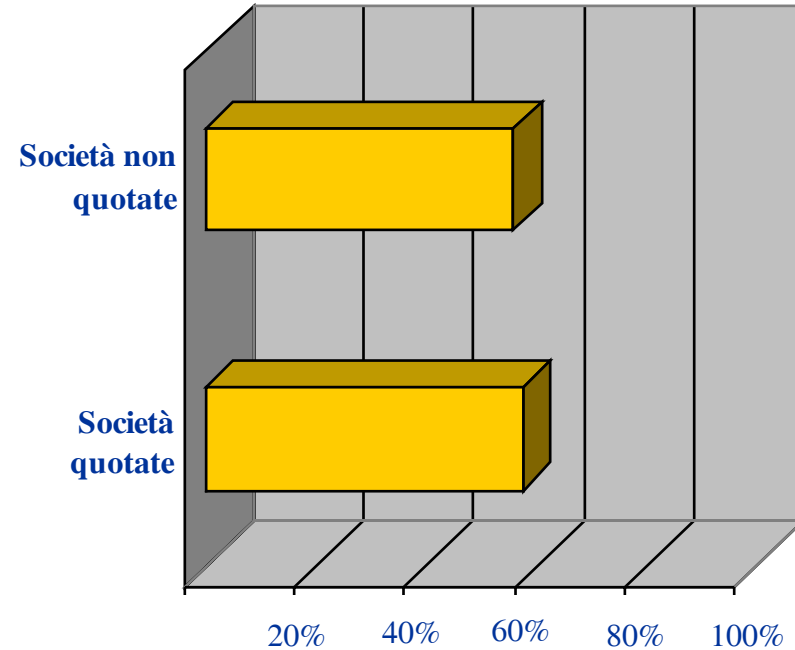
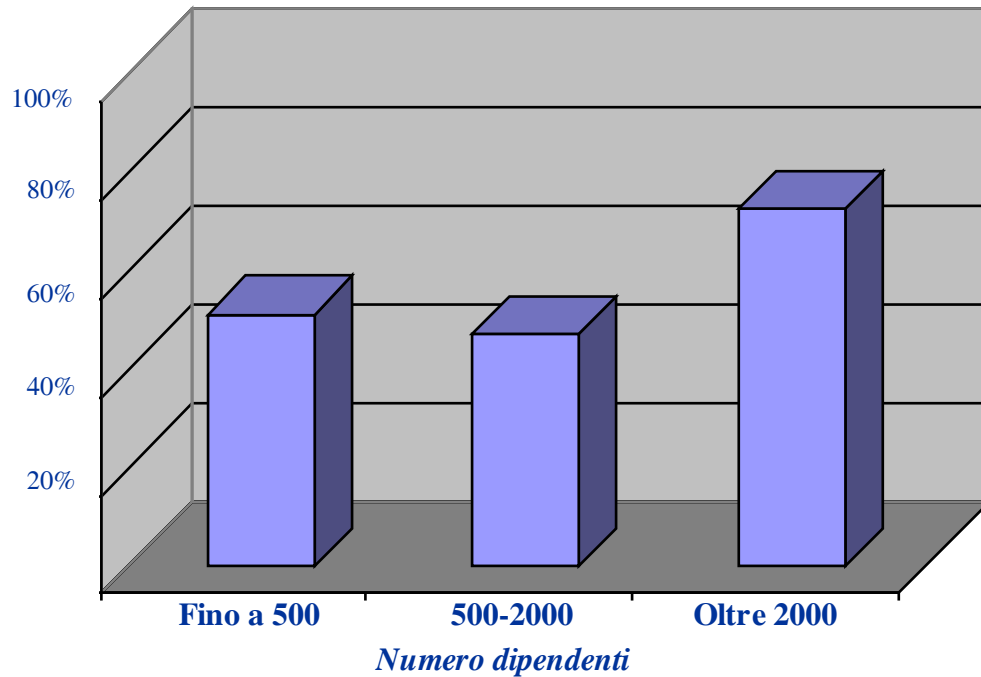
- **Diffusione dell'Internal Audit: effetto dei Gruppi aziendali**
- **Reporting della funzione con problematiche di "duty segregation"**

Metodologia di Risk Identification



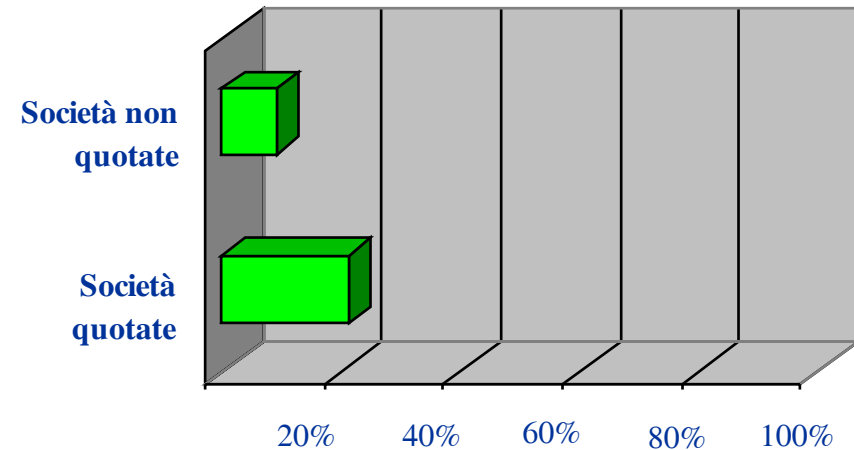
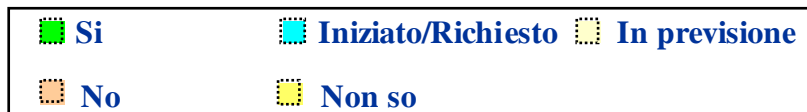
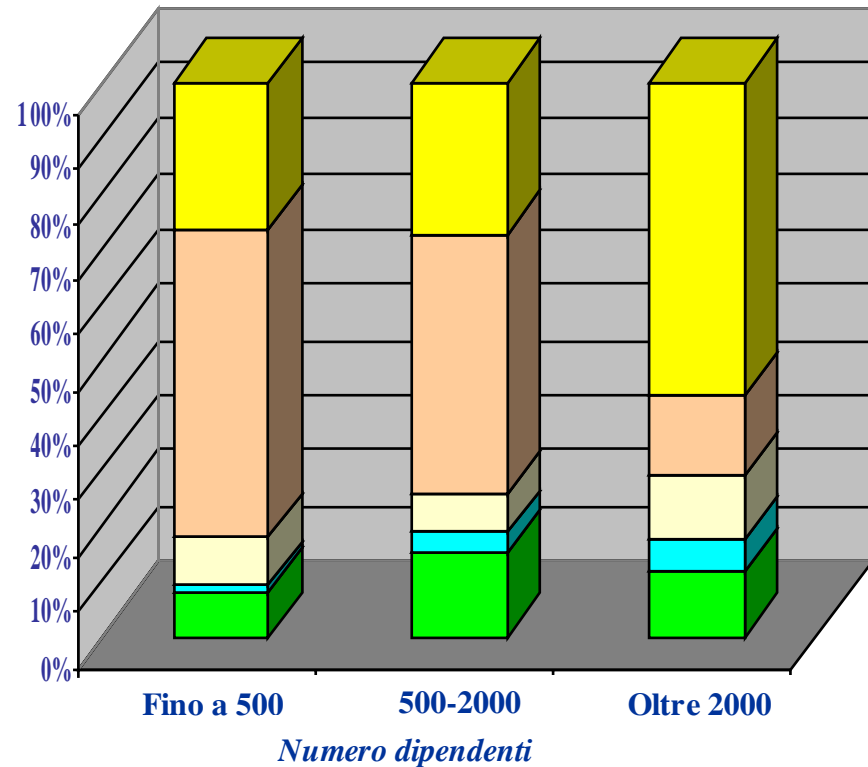
- **I risultati dell'indagine: realtà o visione condizionata dagli eventi di cronaca?**
- **Attività estemporanea e spesso "sgradita" alle aree di business**
- **Approccio aziendale: prevalenza del costo sull'investimento**

Metodologia di Risk Grading



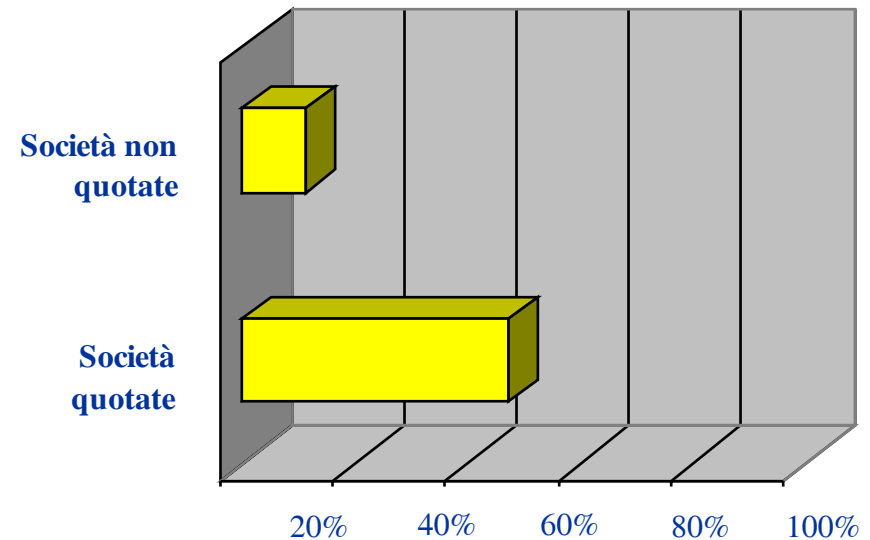
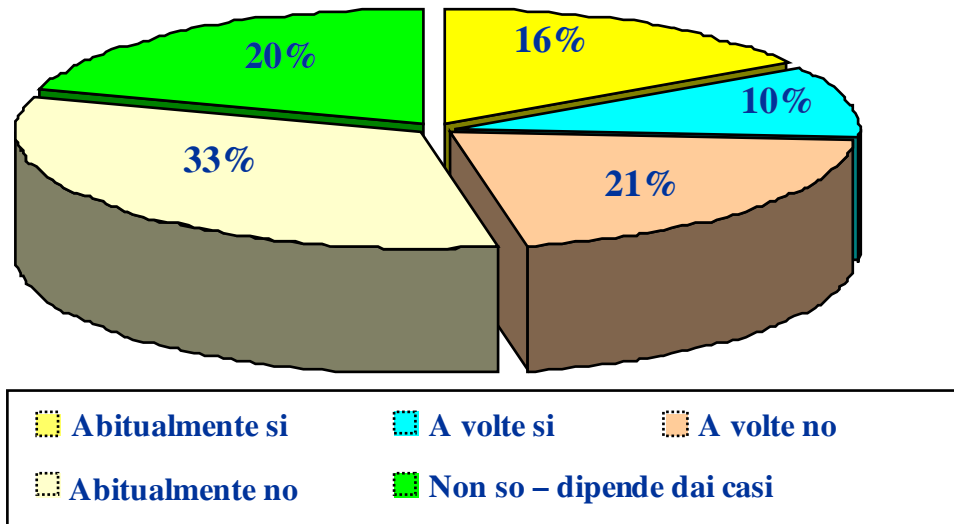
- **Difficoltà d'integrazione tra processo decisionale e gestione dei rischi**
- **Società quotate: la crescente attenzione alla correlazione tra rischio, rendimento e capitale**
- **PMI: l'effetto "propulsivo" di Basilea 2 e della riforma societaria sugli strumenti di finanziamento**

Legge 231/2001- Responsabilità Amministrativa degli Enti



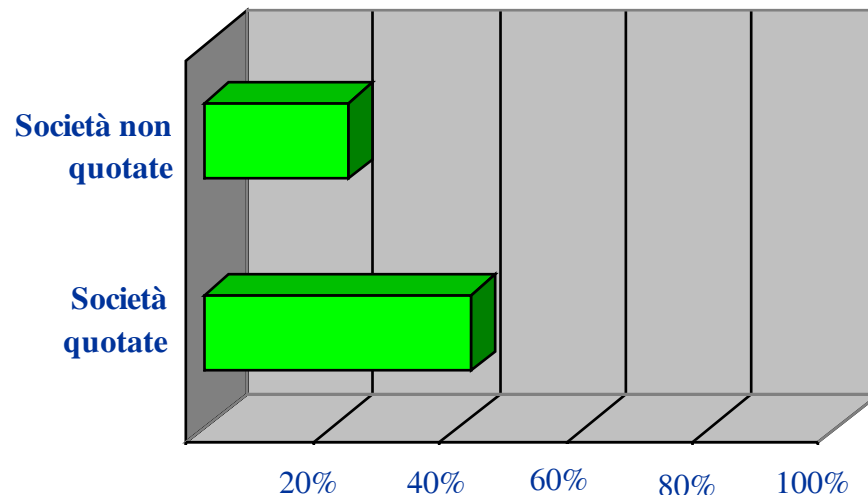
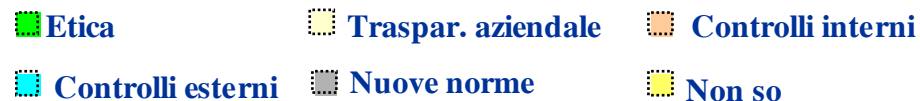
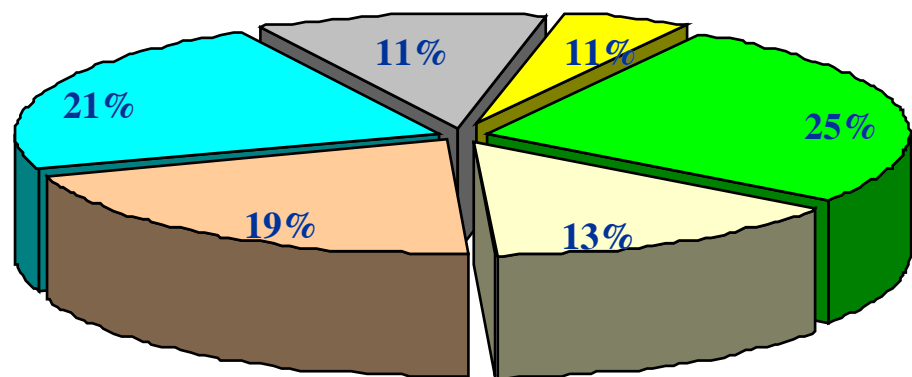
- Scarsa conoscenza e diffusione della Legge
- Spinta al miglioramento della Governance e del controllo dei rischi
- Forte impulso all'etica aziendale

Efficacia della prevenzione delle frodi nelle società quotate



- In generale, modesto livello di sicurezza sull'effettiva efficacia dei sistemi di controllo interno
- Risposte delle società quotate: realtà o segnale ad uso del mercato e della Vigilanza?
- Crescente sforzo verso un'auto-diagnosi della propria realtà aziendale

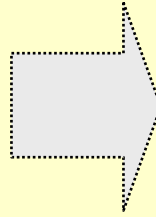
Aree di miglioramento per la prevenzione dei rischi



- **Convergenza generale, in particolare delle società quotate, verso la necessità di migliorare l'etica aziendale**
- **Nelle società piccole maggiore importanza dei controlli esterni ed interni**
- **Scarsa rilevanza attribuite a nuove norme**

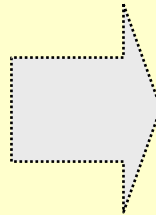
Conclusioni

➤ Regulation ed Etica



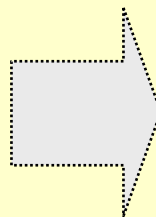
Normative e sanzioni si, ma il vero motore è l'etica come disciplina di management

➤ Corporate Governance e Risk Management



Non solo “etichette” per vigilanza e controllo interno
Analisi di rischio e valore nelle decisioni aziendali

➤ Trasparenza informativa



Senza trasparenza c'è solo declino
La *Risk Disclosure* è una componente indispensabile della crescita dei mercati