

**Risk Management
e Corporate Governance
per l'impresa etica**

**Fernando Metelli
Banca Popolare di Milano**

Cineas, Milano 25 marzo 2004

**“The need for
more effective
risk management
has rarely been so urgent.....”**

Fonte: “Strategic Risk Management – New Discipline, New Opportunities” CFO Research Services, marzo 2002

Ricerca commissionata da CFO. Popolazione analizzata: 416 soggetti (71% Nord America, 29% Europa), diversi settori industriali e finanziari, prevalenza di CFO (60%).

**“E’ la matematica
che mette in crisi
i grandi banchieri”**

Fonte: “Corriere della Sera” 1° marzo 1995

Il caso “Barings” , Febbraio 1995: perdite per oltre 1 miliardo di dollari

La banca aveva posto in essere ingenti posizioni su derivati che generarono la perdita. La banca fu venduta per la simbolica cifra di una sterlina.

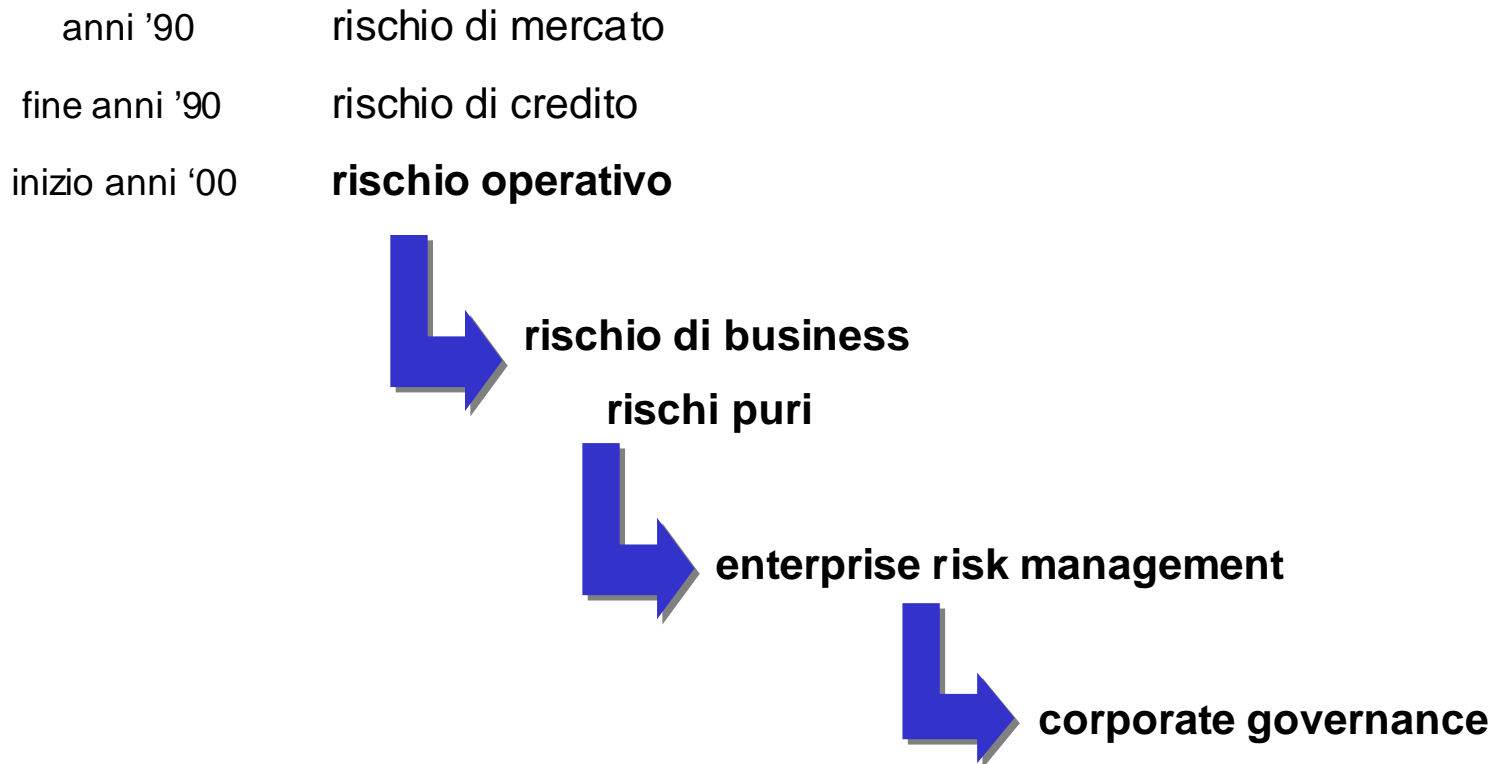
La cultura dominante del momento generò una spinta particolarmente forte per lo sviluppo della finanza quantitativa. I modelli di risk management si identificarono con la metodologia *RiskMetrics* sviluppata da JPMorgan.

Nessun organo di controllo interno aveva rilevato ufficialmente la consistenza delle posizioni in derivati: apparente mancanza di presidio nelle riconciliazioni del back-office e nessuna imposizione di limiti al rischio.

L'avvenimento è oggi codificato come conseguenza di una serie di rischi operativi.

L'esperienza della banca nel risk management

Comitato di
Basilea.
Proposte sull'
adeguatezza
patrimoniale a
fronte dei rischi
assunti



Il caso “Allfirst” Febbraio 2002: perdite per oltre 600 milioni di dollari

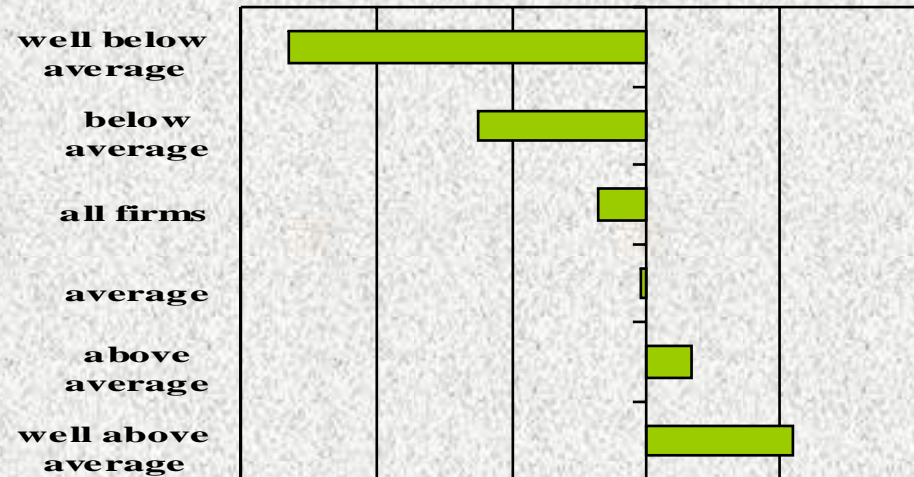
La banca dichiara perdite dovute a carenze nel sistema dei controlli, nonostante l'esistenza di un sofisticato sistema di controllo del rischio.

L'audit in seguito alla manifestazione della perdita rilevò che erano mancati controlli di base sulla consistenza delle posizioni aperte e si erano verificati comportamenti fraudolenti.

In questo e nel precedente caso – Barings- si può sostenere che la valutazione di un rischio (market risk) è inefficiente, se disgiunta dal presidio su un altro rischio (operational risk)

Gli standard di Corporate Governance rimangono una questione critica per l'industria bancaria tesa al mantenimento di un adeguato livello di fiducia, anche se tali standard sono recentemente diventati un obiettivo "instabile" e non semplice da definire (maggiori istanze dai soggetti di regolamentazione e maggior aspettative del pubblico in generale).

L'attualità del tema ha facilitato la comparsa di analisi rivolte a verificare la correlazione tra la best practice di corporate governance e la performance borsistica. Una ricerca di GovernanceMetrics (1.600 imprese internazionali) ha evidenziato che i soggetti con povera corporate governance hanno avuto una povera performance.



La funzione/attività di risk management è basilare all'efficace corporate governance perché colma il gap tra le iniziative strategiche e la performance operativa del day-to-day.

Temi di discussione:

- integrazione tra le funzioni che misurano/gestiscono rischi diversi
- rapporti con la pianificazione (da un lato) e le business line (dall'altro)

“It is our responsibility to determine where the capabilities we have at Duke Energy can achieve the best risk-adjusted returns for our investors”.

Richard Osborne, Chief Risk Officer

Una modalità di rappresentazione funzionale della corporate governance

L'efficiente struttura di corporate governance come l'ambito essenziale per lo sviluppo di un efficace risk management

Integrità
dei cash
flow attesi



Basle Committee “Enhancing Sound Corporate Governance” settembre 1999

Lo sviluppo di un efficiente modello di corporate governance (dal punto di vista del manager d'impresa) passa attraverso la predisposizione di un modello organizzativo centrato sulla relazione “financial control (CFO)” – “risk management (CRO)”, sottoposto alle verifiche dei meccanismi di audit, capace di interagire con le business unit (nella logica dell'accentramento di pianificazione e del decentramento commerciale).

“After Enron: A survey for Corporate Directors”, Institute of Internal Auditors and National Association of Corporate Directors, 2002

Lo studio condotto ha evidenziato che il vertice aziendale dedica poca attenzione ai processi di Risk Management:

- il 45% degli intervistati afferma che non esiste, nella propria azienda, un processo formale di Risk Management “enterprise”,
- il 19% afferma di non poter sostenere, con certezza, che esiste un processo formale di identificazione dei rischi.

“Sound Corporate Governance is an essential element of a strong Risk Management process An effective enterprise-wide risk management process can provide executive management and the board of directors with a framework to strengthen the governance process”. Susan Bies, Board of Governors of the us Federal Reserve System, speech at the Annual Symposium , Fordham University School of law New York , Ott. 2002 .

L'approccio integrato alla gestione del rischio

Le differenti forme di rischio (market, credit, operational, ecc.) sono tradizionalmente affrontate in comparti diversi e diverse persone hanno la responsabilità di gestirli separatamente.

Recentemente si è creato un trend che conduce all'integrazione tra le diverse forme di rischio.

“... companies intend to have integrated their risk management process across the organization. Only 12% expect they will still manage risk in separate functions” (CFO Publishing)

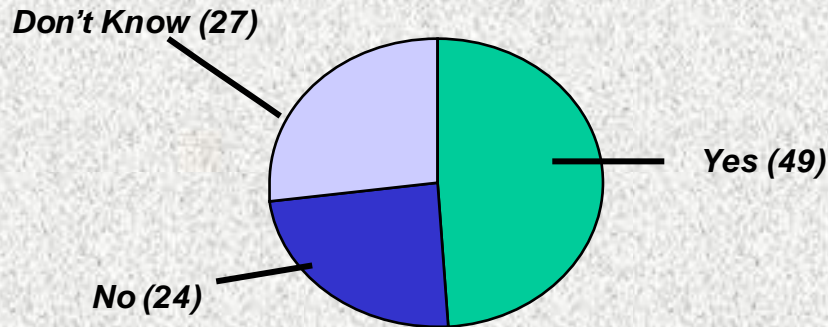
Come si attua la versione strategica del risk management? È necessario:

- **mappare tutti i rischi dell'impresa con criteri uniformi**
- **applicare un approccio “cross” alla gestione dei rischi**
- **integrare risk management e pianificazione strategica**

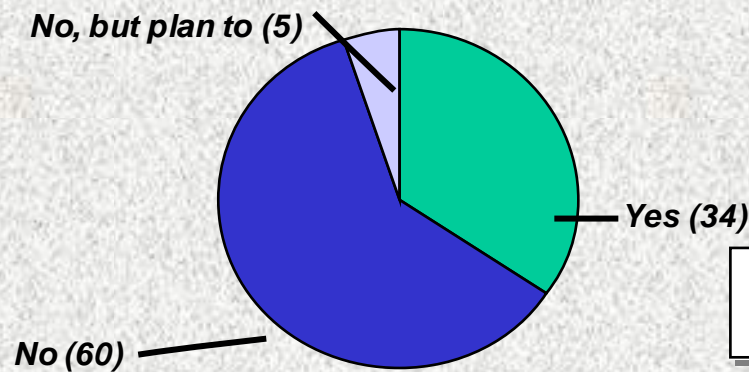
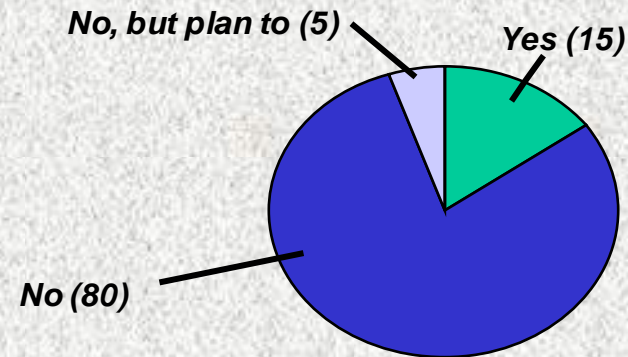
Il compito principale del risk manager diventa quello di condurre analisi sull'esposizione a rischio e fornire adeguato reporting al top management.

L'accentramento di competenze = il chief risk officer

Do you think a strategic risk management approach would create a competitive advantage for your firm?



Does your company have a CRO?



Does your company have an executive-level risk management committee?

Fonte: CFO Research Services, March 2002

Risk Management e Audit

Le barriere per la protezione dai rischi

Risk
management

Internal
audit

External
audit

L'implementazione

1. Inserimento dei processi di risk management strategico nei processi già esistenti
2. Avvio di un progetto complessivo che riguarda l'intera impresa
3. Creazione di un comitato specifico
4. Avvio dell'iniziativa in una specifica business unit
5. Ampliamento dei compiti dell'internal audit

Fonte: CFO Publishing

Le barriere

1. Mancanza di uniformità in procedure, standard, metodi all'interno dell'organizzazione aziendale
2. Tempo richiesto per il disegno e l'implementazione dei processi
3. Incompatibilità con la cultura aziendale
4. Inadeguatezza dei sistemi IT

Fonte: CFO Publishing

Costruire un efficace Sistema dei Controlli va ben oltre l'attività di compliance.

La buona Corporate Governance non è unicamente “rispetto delle regole”, ma è immissione di cultura nell'impresa e in tutto il personale circa la correttezza di comportamento.

La Corporate Governance efficace richiede di adottare un approccio esaustivo che tenga in considerazione la comunità, i clienti, i dipendenti tutti e i fornitori, nel momento in cui si definisce la strategia.