



Stato dell'arte del RM nelle aziende italiane: Evoluzione della funzione e nuove strategie di Enterprise Risk Management

 POLITECNICO DI MILANO



Global Risk Forum

22 Aprile 2010

Marco Giorgino

Ordinario di Finanza e Risk Management, Politecnico di Milano

Coordinatore Corso Financial Risk Management, Consorzio Cineas





- » **Cos'è il Rischio**
- » **Alcuni luoghi comuni legati al rischio**
- » **Rischi d'Impresa: un tentativo di classificazione**
- » **Cos'è il Risk Management**
- » **Processo di Risk Management**
- » **Strategie di Risk Management**
- » **Principi di Risk Management**
- » **Risk Management Trend e Fattori di Sviluppo**
- » **Principali Benefici e Ostacoli**
- » **Funzione del Risk Manager**
- » **Indagine empirica Politecnico di Milano – Cineas**
- » **Conclusioni**



“I **rischi** sono associati ad eventi futuri incerti che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali, siano essi **strategici, operativi, finanziari** o di **compliance**”

Il **rischio** ha a che fare con la possibilità che il valore atteso di una variabile possa essere diverso (in meglio o in peggio) rispetto a quanto previsto.

Si collega ad un concetto di distribuzione rispetto al valore atteso, dovuta a fattori **esogeni** e/o **endogeni**

A quali **fattori** ci si può riferire ?

- **nuove inattese condizioni nei mercati dei beni e dei servizi e nei mercati finanziari**
- **shock nei processi dell'impresa**



Vi sono alcuni assunti ampiamente diffusi che possono costituire un limite ad una efficace politica di gestione dei rischi:

Il rischio è sempre negativo ('downside risk')

Alcuni rischi hanno un impatto economico talmente elevato da dover essere eliminati ad ogni costo

Evitare il rischio è una strategia per definizione vincente



“Managers are not paid to take risks
but to know which risks they take...
.... And transform them in business opportunities”

“Manage the risk...
or the risk will manage you...”



Rischi Strategici

(Concentrazione, reputazione, controparte...)

Rischi Finanziari

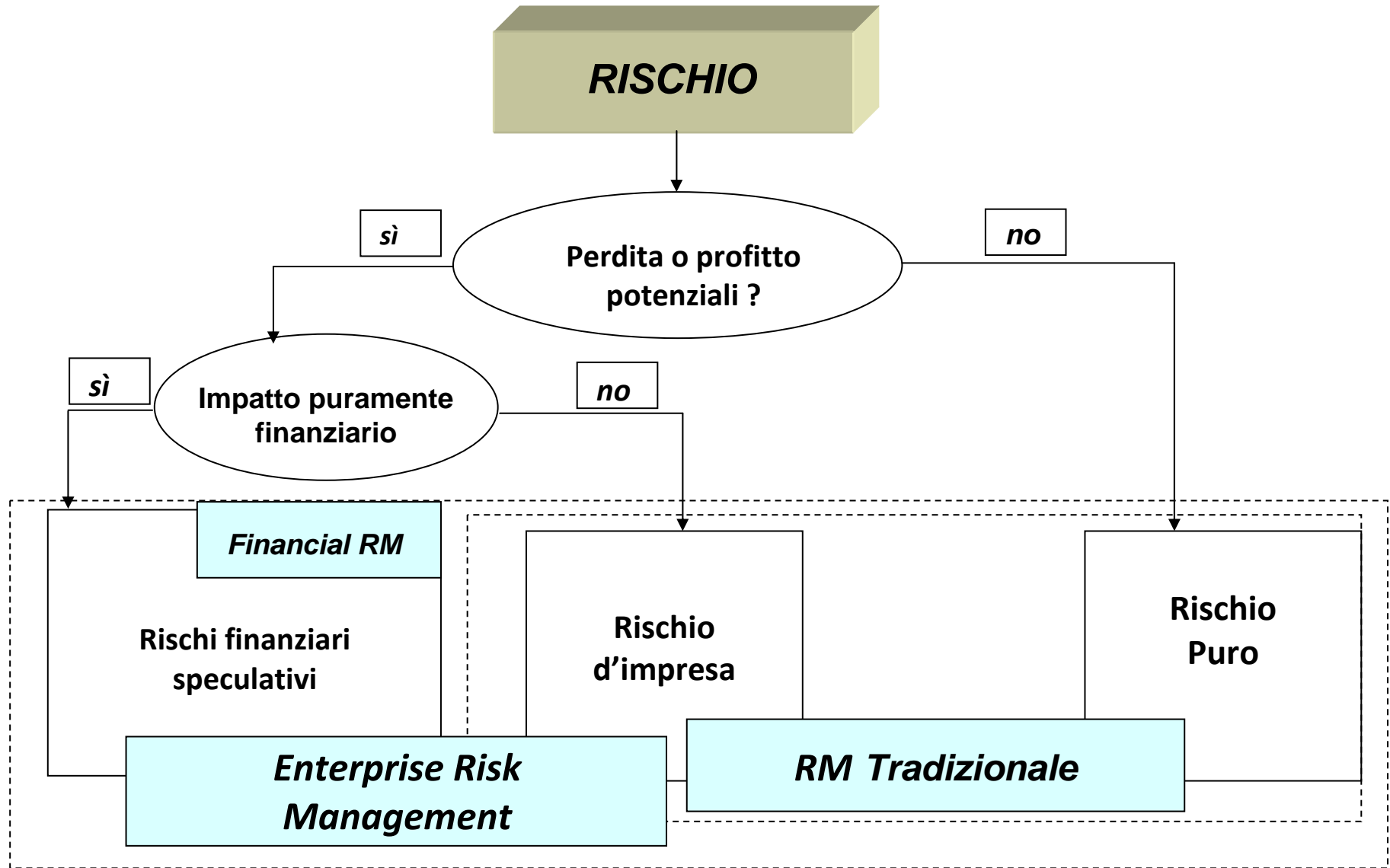
(Interesse, liquidità, mercato, *commodities*, costo del capitale, violazione dei *covenant*, ...)

Rischi Operativi

(Processo, IT, risorse umane, difettosità, ...)

Rischi di Compliance

(legale, regolamentare, antitrust, ...)

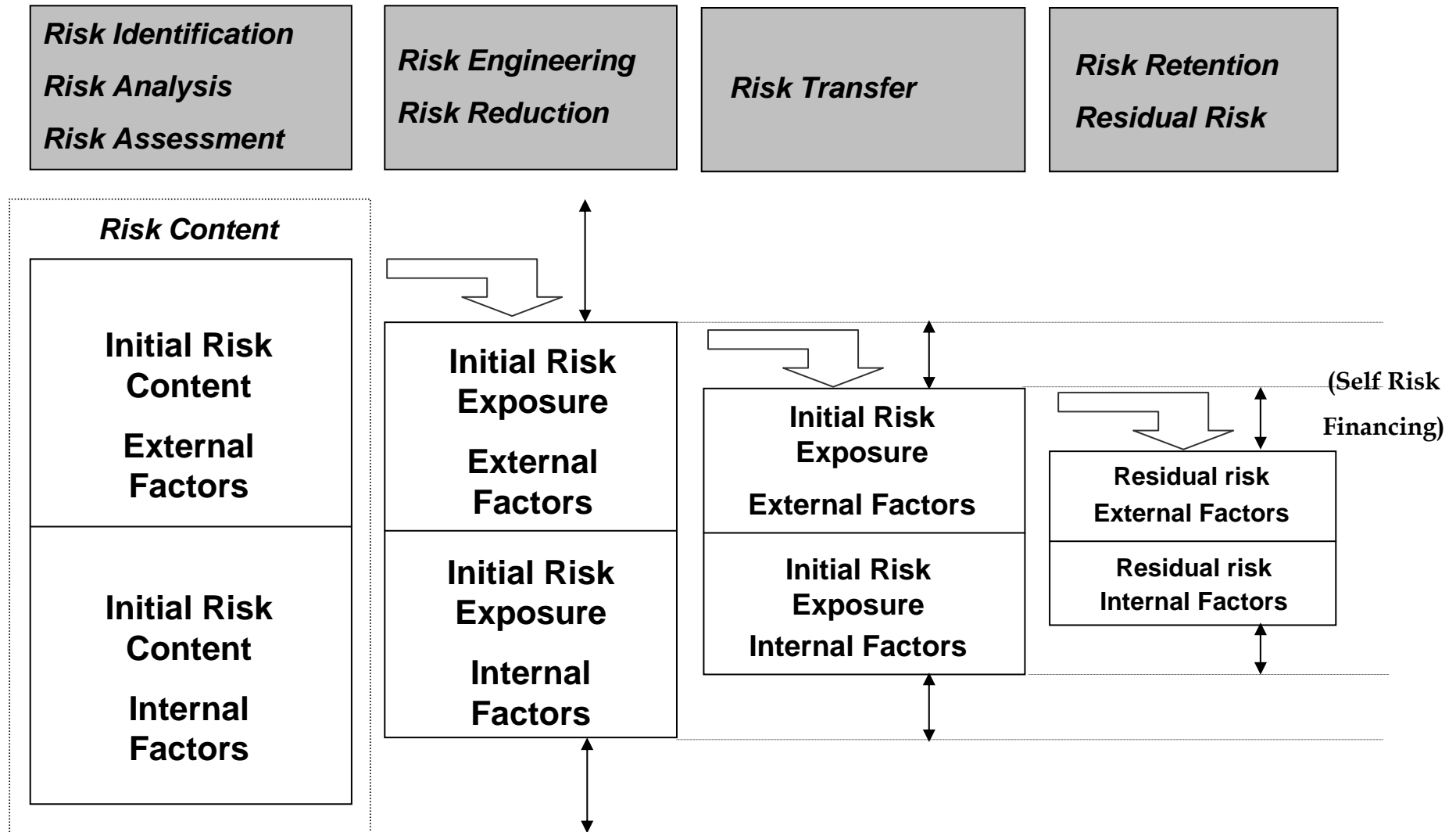


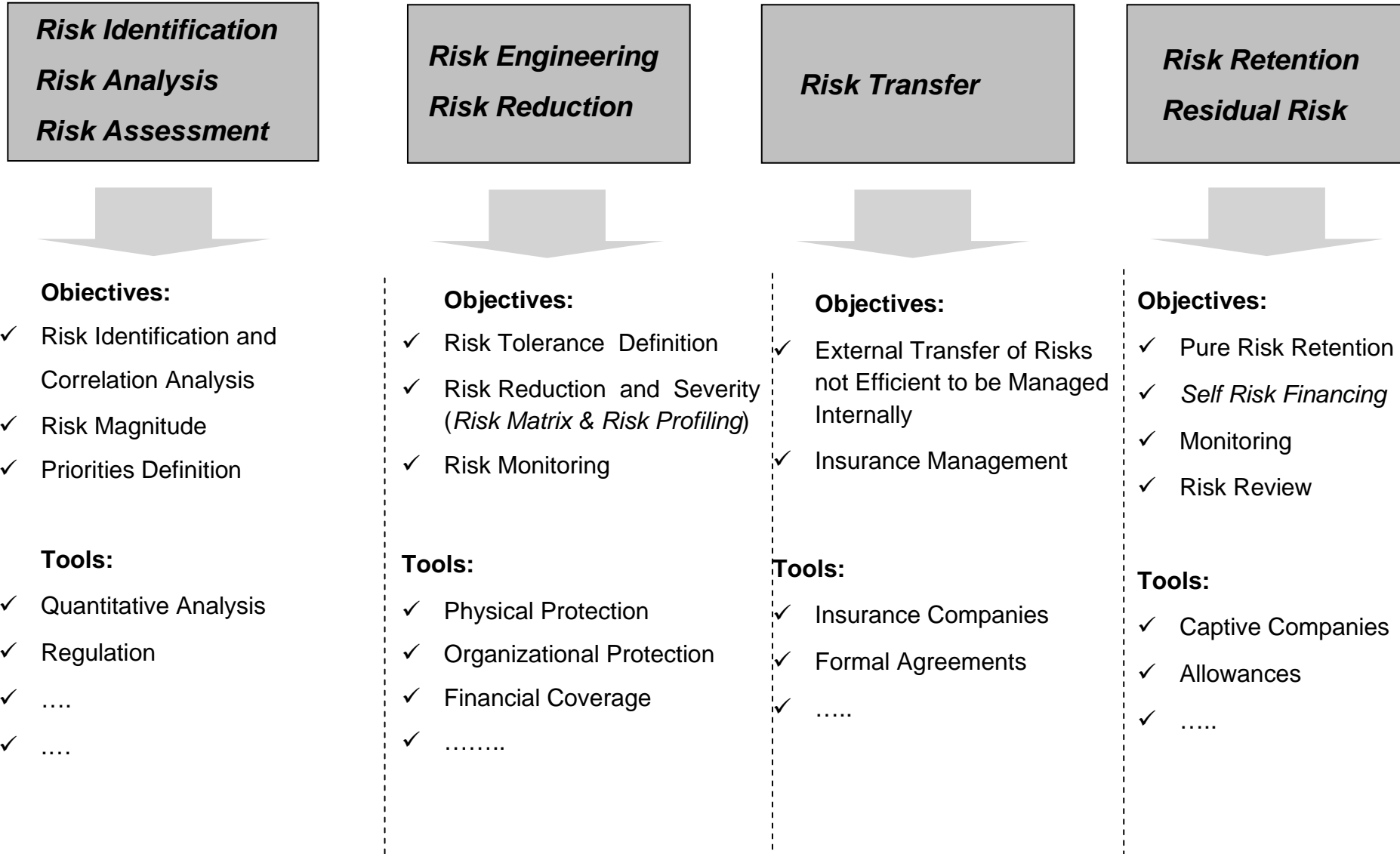


Risk management è il processo mediante il quale si misura o si stima il rischio e successivamente si sviluppano le strategie per governarlo

Risk management:

1. Identificare, qualificare, valutare fattori di incertezza futuri
2. Valutare la vulnerabilità degli asset rispetto a questi fattori
3. Stimare le possibili conseguenze sul valore e sui risultati attesi
4. Identificare il modo e gli strumenti attraverso cui ridurre tali conseguenze
5. Definire delle priorità rispetto ai fattori e agli elementi di incertezza futuri su cui focalizzarsi basando tali scelte anche rispetto alla coerenza strategica







La propensione al rischio ha un impatto sulla scelta delle strategie da implementare:

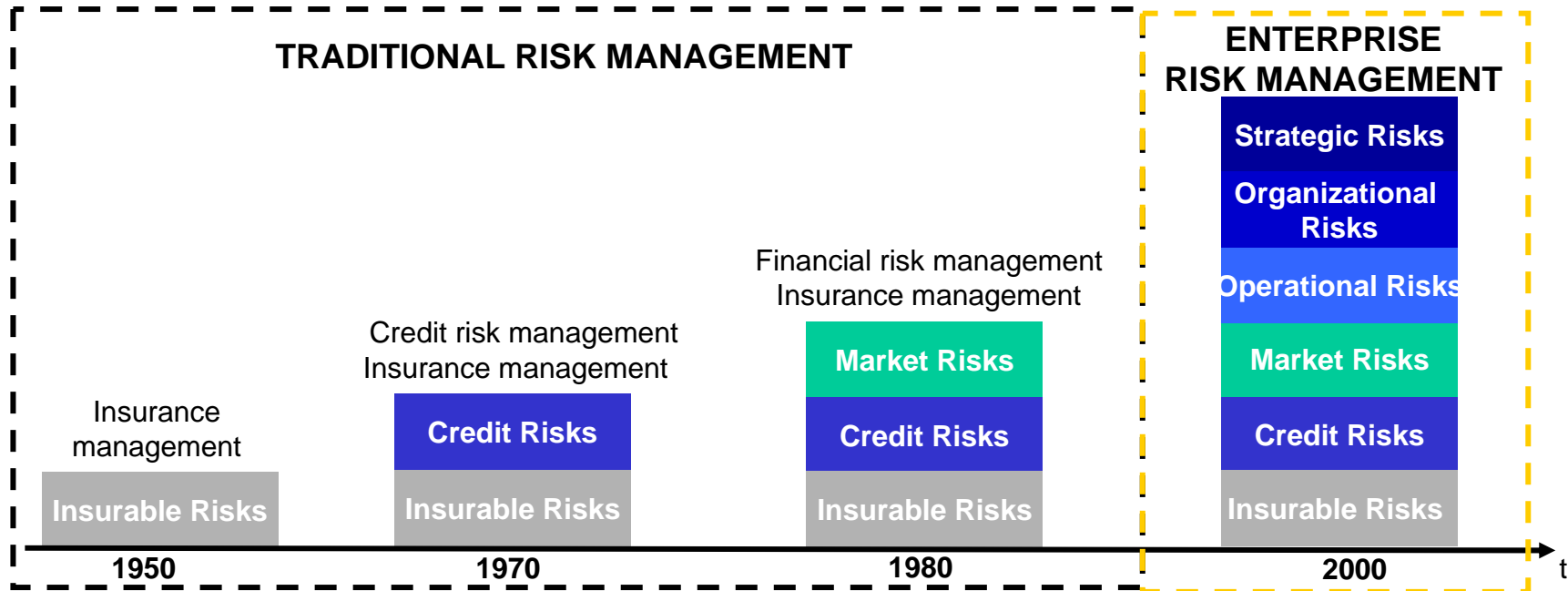
- 1.Avoidance** (eliminate)
- 2.Reduction** (mitigate)
- 3.Transfer** (outsource or insure)
- 4.Retention** (accept and budget)
- 5.Sharing**



Alcuni principi di RM. Il risk management:

1. deve creare valore
2. deve essere parte integrante dei processi organizzativi
3. deve essere parte integrante dei processi di pianificazione strategica
4. deve indirizzare in modo esplicito l'incertezza
5. deve essere sistematico e strutturato
6. deve essere alimentato dalla migliore informazione possibile
7. deve essere fatto su misura
8. deve essere dinamico e reattivo al cambiamento

Fonte: International Organization for Standardization



Felix Kloman, 2003, Enterprise Risk Management: Past, Present and Future

Traditional Risk Management	Enterprise Risk Management
Not so strategic Functional Responsive Discontinuous <i>Cost Based</i>	Strategic Cross-sectional Proactive Continuous, Frequent <i>Value Based</i>

De Loach, 2000, Enterprise-Wide Risk Management: Strategies for linking risk and opportunity



Macro-fattori

- Globalizzazione
- Volatilità
- Tecnologia
- Complessità (es. Prodotti finanziari)
- Deregulation e evoluzioni normative



Pressioni regolamentari più specifiche

- Stabilità economica e finanziaria
- Adeguatezza patrimoniale
- Trasparenza e disciplina di mercato
- Vincoli Risk-sensitive



Turmoil dei mercati finanziari

- Nuovi veicoli *off balance*, con un perimetro ampio e sfumato
- Limiti di leva bassi o nulli
- Emissioni di CDS (anche 'AAA') senza assorbimenti di capitale
- Risk management troppo lontano dal business, non in grado di andare in profondità (bassa trasparenza, ...)
- Autorità non sempre in grado di controllare le esposizioni ai rischi



Benefici

- **Valutazione di minacce e opportunità**
- **Focalizzare investimenti in relazioni ai profili di rendimento e rischio**
- **Ottimizzazione dei costi di gestione dei rischi**
- **Riduzione della volatilità**
- **Riduzione del costo del capitale**
- **Miglioramento dei processi di business**
- **Efficace sistema di controllo**
- **Miglioramento della Compliance**

Ostacoli

- **Cultura e competenze**
- **Percezione dei costi di implementazione e dei benefici attesi**
- **Difficoltà di affrontare il tema dei rischi in un approccio 'cross functional'**



Principali attività

1. Piano di Risk Management
2. *Advisorship* al management per valutare e gestire i rischi
3. Scelta degli strumenti di copertura
4. Consolidamento delle informazioni sulla esposizione e Reporting
5. Collegamenti con le principali aree aziendali (inclusa quella legale...)
6. Cultura del rischio



- ❑ Comprendere la percezione che le imprese hanno del rischio e del grado di diffusione e di utilizzazione delle tecniche e degli strumenti di gestione, sia finalizzati alla protezione di specifiche tipologie di rischio, che di tipo integrato (enterprise risk management)
- ❑ Verificare lo stato dell'arte e le prospettive di sviluppo delle tecniche di gestione del rischio nelle medie imprese italiane



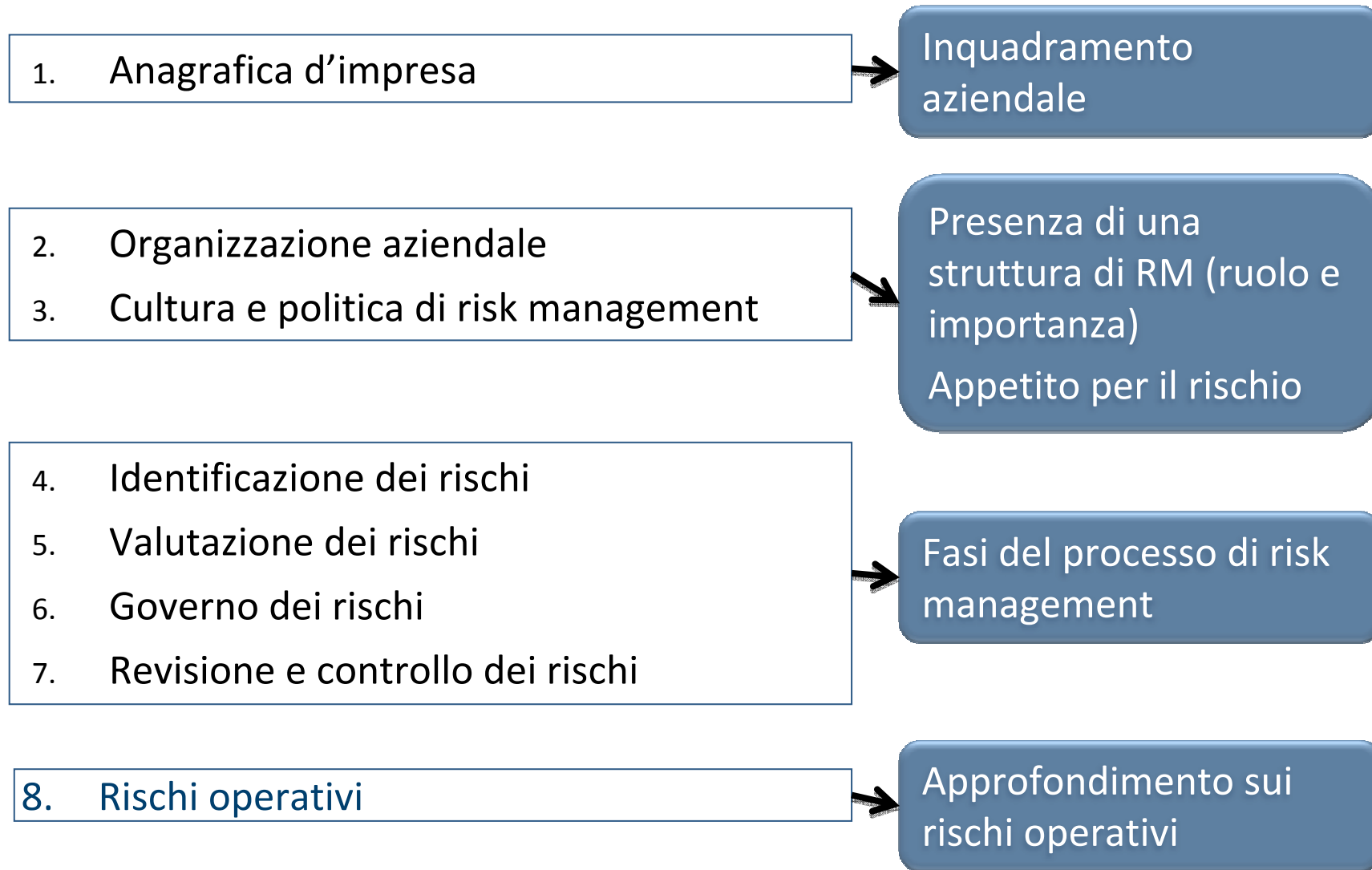
- » **Caratteristiche del campione**
 - » Fatturato $50 \leq \text{mln} (\text{€}) \leq 250$
 - » Imprese industriali e di servizi
 - » 1324 aziende (32 settori)

- » **Strumento di analisi**
 - » Questionario articolato in 8 sezioni
 - » n° totale domande: 71

- » **Metodo di somministrazione**
 - » Piattaforma online
(linguaggio dinamico PHP)

- » **Periodo di somministrazione**
 - » 1 novembre 09 - 31 gennaio 10

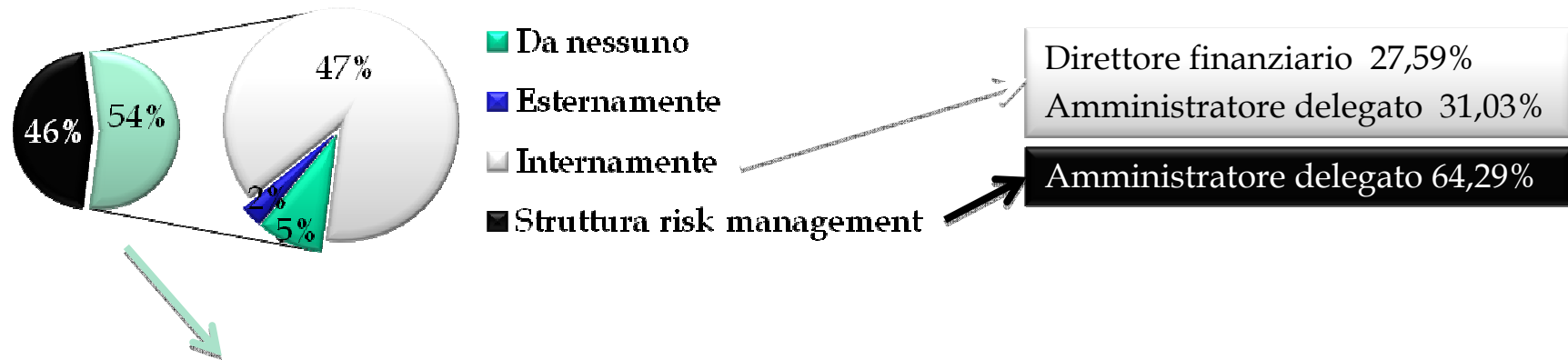
- » **Risposte utilizzabili**
 - » 157 risposte



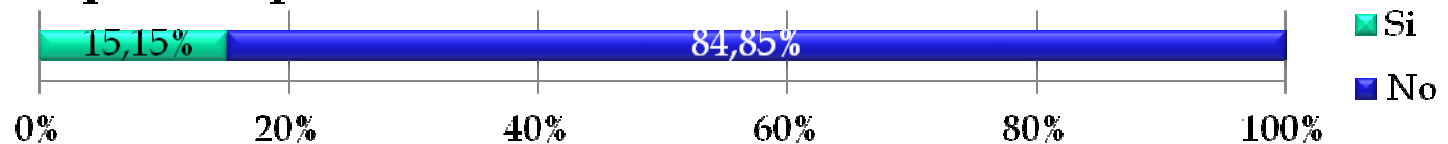


Struttura di RM come indicatore della sistematicità e della rilevanza della gestione del rischio

La gestione del rischio viene svolta da:

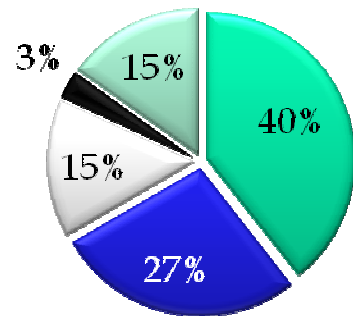


È prevista, per il futuro, l'introduzione di una struttura RM?





Ostacoli all'introduzione di una struttura RM



- i costi d'implementazione superano i potenziali benefici
- i vincoli economici (es budget)
- il risk management non crea valore aggiunto alle attività dell'impresa
- la mancanza delle competenze necessarie
- le barriere culturali

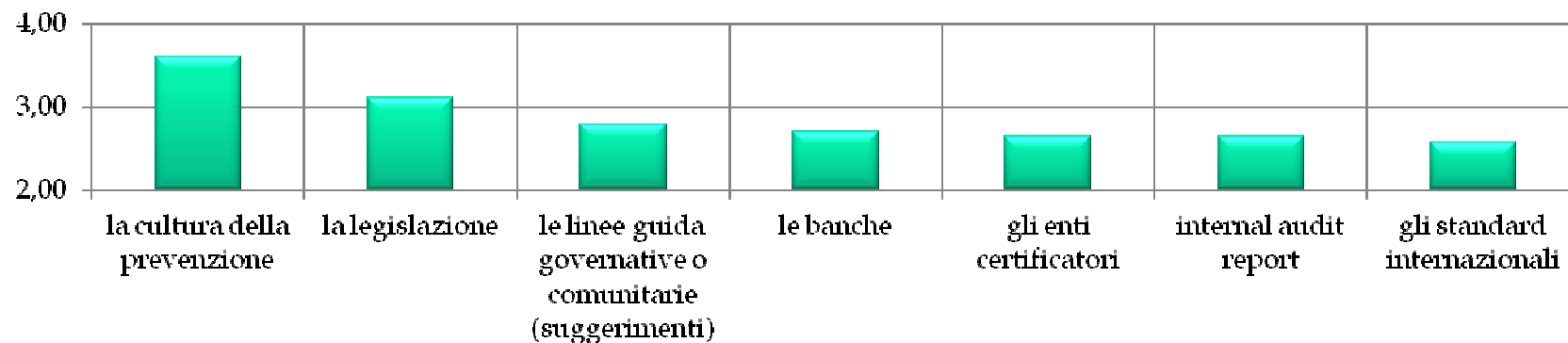
1. Mancanza di cultura al rischio

2. Valutazione puramente economica

↓

Rischio: costo aziendale o investimento?

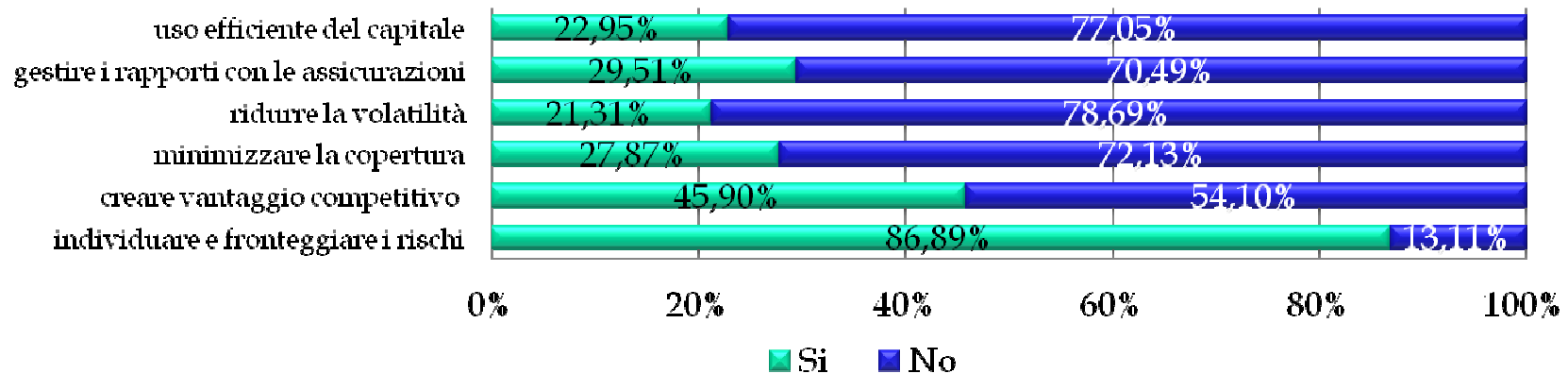
Driver all'implementazione del RM: cultura della prevenzione o imposizione della legislazione?





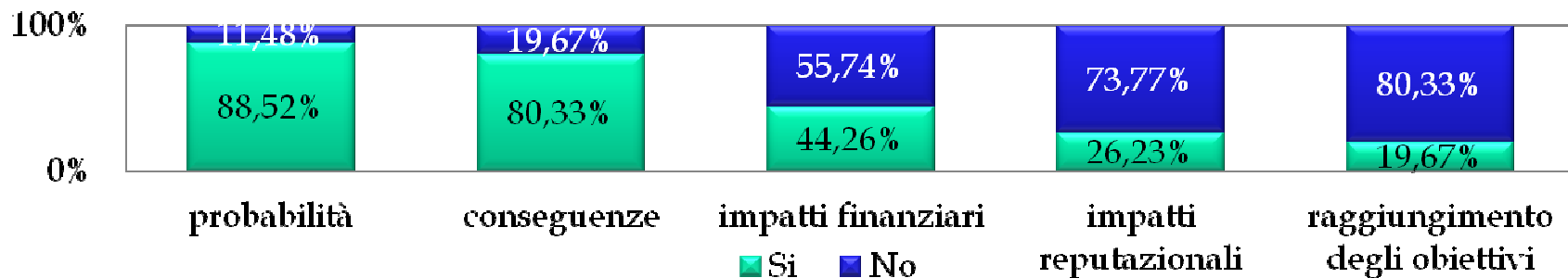
Risk Management : come principio guida nelle decisioni strategiche o come strumento di gestione dei rischi

Quali sono gli obiettivi del risk management?



Rischio: opportunità o necessità di fare business?

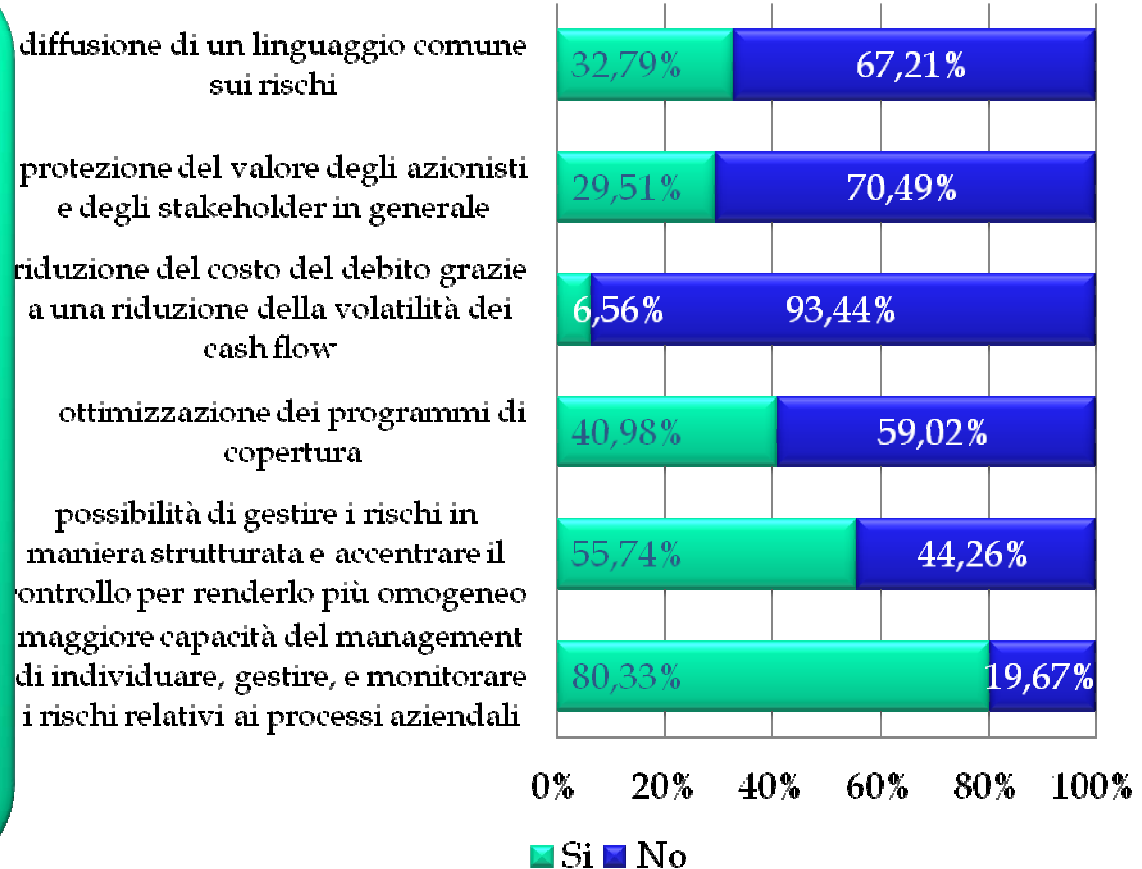
I rischi vengono valutati in termini di:





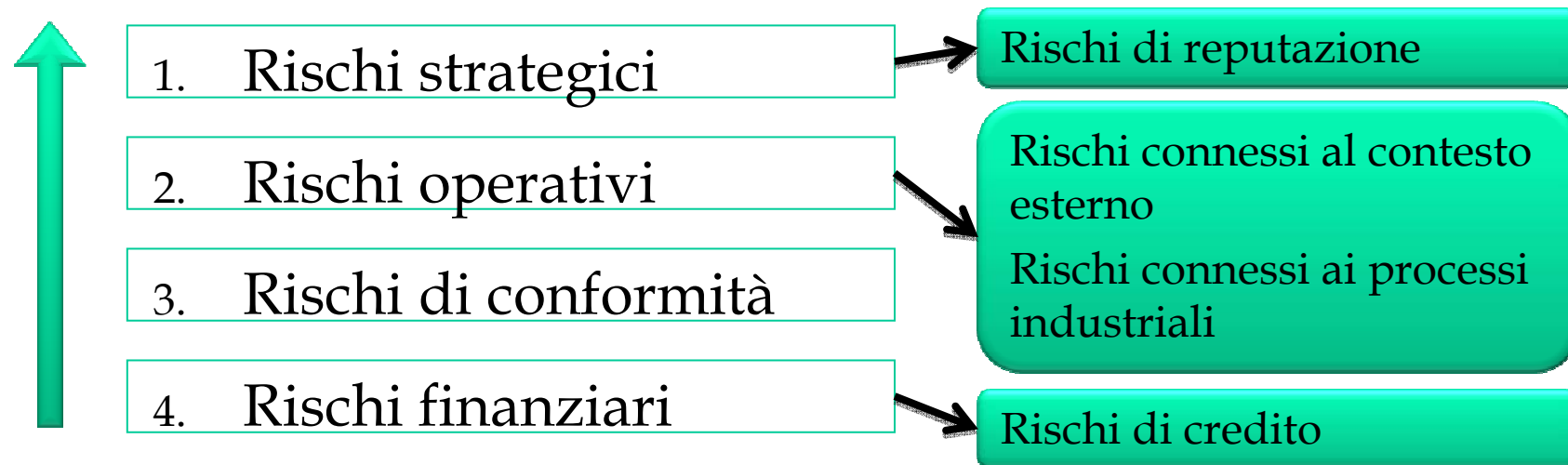
Benefici RM → Visione strategica RM

1. Necessità di definire un adeguato appetito al rischio e di allinearlo alle attività di business
2. La gestione strutturata dei rischi non è sostenuta dalla diffusione di un linguaggio comune sui rischi
3. Il RM non viene considerato come strumento per protezione del valore degli stakeholders



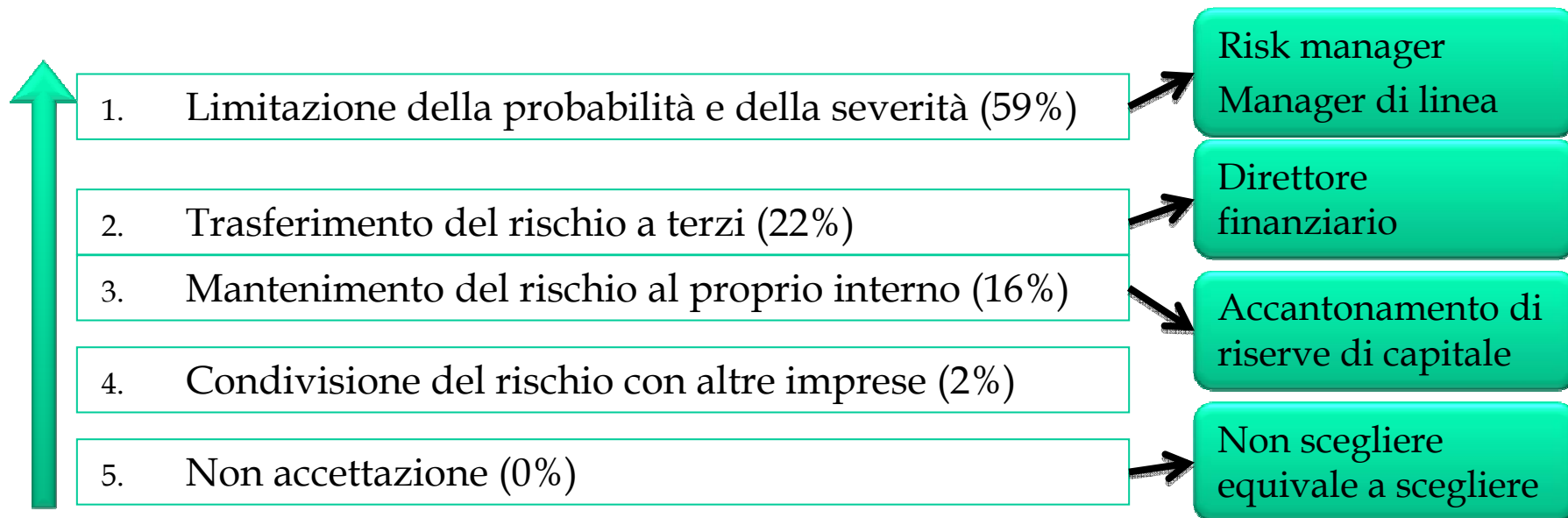
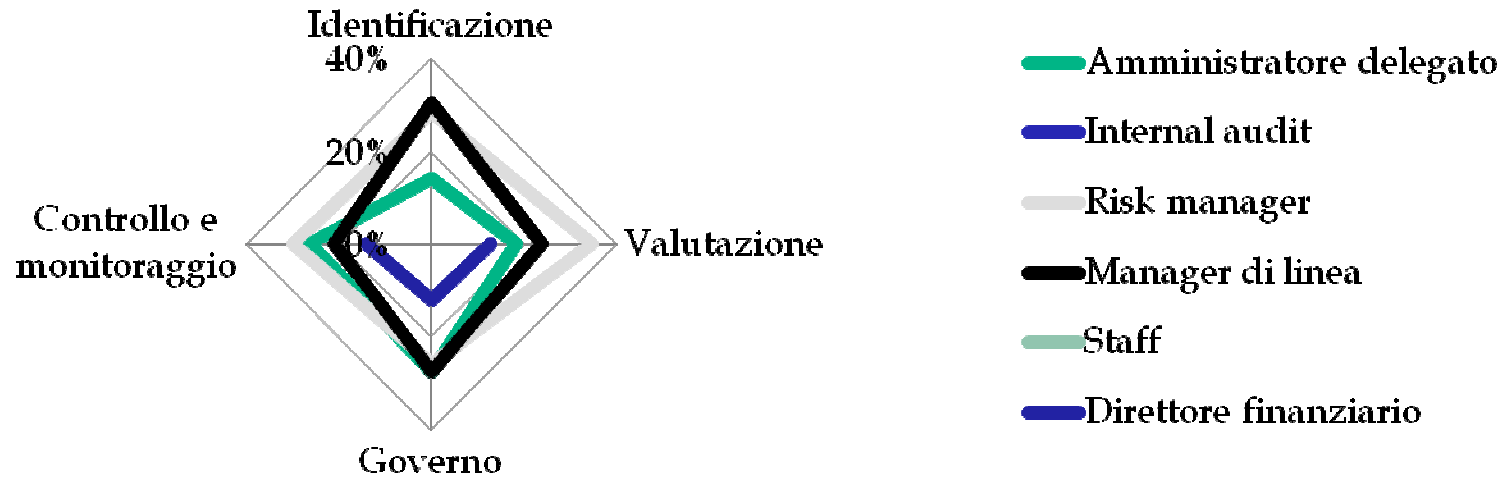


Categorie di rischio a cui le imprese sono maggiormente esposte



Maggiore esposizione ai **rischi connessi al contesto esterno**, che nello specifico si articolano in rischi di **prodotto**, rischi connessi alle nuove **tecnologie**, rischi **politici**, rischi **legali** o connessi ai **regolamenti** e, infine, rischi di settore

Nonostante ciò, le imprese si proteggono maggiormente dai rischi **catastrofali per il 42%**, dai rischi di salute e sicurezza, dai rischi di integrità, e dai rischi di infrastruttura per il 32% e dai **rischi connessi ai mercati finanziari per il 26%**





- ❑ Maggiore necessità di un'attenta analisi dei **benefici** derivanti dall'adozione delle tecniche di risk management
- ❑ Necessità di cambiare approccio alla gestione del rischio: da previsione delle probabilità di perdita a strumento **attivo** a supporto dell'individuazione delle opportunità di sviluppo
- ❑ Necessità di considerare il risk management come **un'opportunità di supportare il business** e come driver per influenzare le scelte strategiche e quindi per il raggiungimento degli obiettivi aziendali



- ❑ Necessità di maggiore **integrazione** tra il risk management e i processi chiave dell'impresa
- ❑ Necessità di far comprendere che l'**ERM** accresce le capacità dell'azienda di **generare valore** per gli stakeholders esterni (clienti/fornitori) e consente di **migliorare i rapporti con i finanziatori** (banche)
- ❑ Il ruolo della struttura di Risk Management non può essere quello di sorvegliare e garantire il rispetto delle direttive interne e esterne
- ❑ Il RM non può dipendere da soggetti che sono sotto il suo controllo. La collocazione deve essere in **staff** al CdA