

Il supporto dell'analisi attuariale nella valutazione dei rischi strategici

Alessandro De Felice

Presidente ANRA

Chief Risk Officer Prysmian S.p.A.



XI CONGRESSO
degli **ATTUARI**
NAZIONALE

Bologna 15 – 17 giugno 2016

Chi siamo

- ANRA è l'associazione che dal 1972 raggruppa i Chief Risk Officer, Risk Manager e i Responsabili delle Assicurazioni Aziendali
- ANRA conta oltre 240 soci e rappresenta le maggiori imprese del panorama italiano che generano un fatturato complessivo di più di 300 miliardi di euro
- Il principale obiettivo di ANRA è confermare la centralità del proprio ruolo per la creazione e lo sviluppo in Italia di una cultura della gestione dei rischi e consolidare la propria reputazione di interlocutore imprescindibile oltre che di referente istituzionale per le problematiche relative al risk management
- Nell'ambito delle proprie attività l'associazione intende offrire ai propri interlocutori occasioni di aggiornamento professionale, di contatto e di scambio di esperienze
- ANRA annovera tra i propri iscritti Chief Risk Officer, Risk ed Insurance Manager di molte delle principali aziende italiane e multinazionali fra le quali:



Enterprise Risk Management



Risk management e Corporate Governance

- Negli ultimi anni ci si è dovuti confrontare con fallimenti di imprese di tutte le dimensioni, a causa
 - sia di comportamenti lesivi degli interesse degli “stakeholders”
 - sia di inadeguatezza nella gestione della sempre maggiore “complessità del business”
- Gestire il “**rischio della complessità**” ha portato a sviluppare alcune “regole di fondo” su cui poggiare il governo dell’impresa, a tutela dell’interesse degli stakeholeders
- Da più parti sono quindi state emanate linee guida e codici di condotta in materia di “corporate governance”
 - in tutte queste linee guida il concetto di “**risk management**” riveste un ruolo fondamentale in quanto il concetto di fondo della “corporate governance” è la garanzia di una **gestione responsabile e sostenibile del business** nel tempo

Risk management e Corporate Governance

“corporate governance”, “risk management”, “crisis & business continuity management” sono per loro natura concetti molto ampi ma che, combinati, si integrano e si sostengono

- I principi della “corporate governance” richiedono all’impresa di avere un **“modello organizzativo”** per poter conoscere, valutare, sorvegliare e gestire tutti i rischi (include anche i rischi ad immagine, reputazione, continuità operativa)
- Un sistema di “crisis / business continuity management” non può che trovare le sue basi nell’operato di un efficace sistema di “risk management”
- L’integrazione di “crisis / business continuity management” e “risk management” portano inevitabilmente a strutturare un modello di “corporate governance”

Le principali aree di attività del CRO

- Sviluppare, mantenere e aggiornare il framework di risk management:
 - Risk policies, risk appetite e risk limits (da approvare comunque dal CdA)
 - Infrastrutture per il rischio, processi e reporting
 - Focalizzazione su interdipendenze e link tra rischi
- Coordinare le attività con le business line:
 - Risk training
 - Risk assessment e piani di azione
 - Definizione delle metriche per il rischio
 - Garanzia che le business lines abbiano le capacità di gestione dei rischi (persone e infrastrutture)
- Fornire flussi informativi al Senior/Top Management
 - Informazioni in tema di rischio per l'assunzione di decisioni strategiche
 - Predisposizione di report dettagliati e aggregati sui rischi in linea con il risk appetite e i risk limits
 - Monitoraggio delle best practices in tema di rischio (concorrenti e non)
- Stimolare l'attività dei Comitati

Risk Appetite - definizione

Il Risk Appetite è l'ammontare e la tipologia di rischio, a livello complessivo, che un'azienda è disposta ad accettare nella creazione di valore, ovvero nel perseguimento dei propri obiettivi strategici

COSO's Enterprise Risk Management - Integrated Framework (2013)

Risk Appetite Framework



1 "Risk Capacity,,

Ammontare massimo di rischio che l'azienda è in grado di sostenere garantendo la continuità aziendale

2 "Risk Tolerance,,

Livello di rischio che l'azienda non vuole superare nel perseguire specifici obiettivi

3 "Risk Target,,

Livello ottimale di rischio che dovrebbe garantire all'azienda il migliore / desiderato equilibrio rischio-opportunità

4 "Risk Profile,,

Livello attale di rischio a cui l'azienda risulta essere esposta in un certo periodo

RISK APPETITE - Cos'è? (1/2)

Il Risk Appetite può essere articolato in una serie di “asserzioni” qualitative e quantitative, atte ad individuare:

- a) i **Rischi** ritenuti **accettabili** ed in linea con la strategia aziendale definita
- b) i **Rischi** ritenuti **non desiderabili** e non allineati alla strategia aziendale definita
- c) i **Parametri chiave** di tipo strategico, finanziario e operativo entro cui i rischi aziendali sono valutati

Suddetti parametri sono utilizzati come:

- a) **meccanismi di monitoraggio** delle **performance** e supporto dei processi decisionali quando i determinati eventi di rischio superano i livelli di tolleranza definiti
- b) **strumenti di benchmark** verso cui l'azienda monitora il proprio profilo di rischio

La propensione al rischio espressa dal Risk Appetite è intesa sia come **livello di variabilità** degli obiettivi perseguiti, sia come **vincoli e/o divieti** volti ad indirizzare i comportamenti e le scelte del Management, con la finalità di allineare il profilo di rischio che la società assume, *Risk Profile*, alle priorità aziendali e alle aspettative degli Stakeholder

RISK APPETITE - Cos'è? (2/2)

Nell'impostazione della Risk Tolerance, il management considera l'importanza relativa degli obiettivi collegati e allinea le tolleranze al Risk Appetite. Operare entro le soglie di tolleranza aiuta a garantire che l'entità rimanga entro il suo Risk Appetite e, a sua volta, che l'entità raggiunga i propri obiettivi

COSO's Enterprise Risk Management - Integrated Framework (2013)

PROPRIETA'

- i. Riflette le **strategie**, includendo gli obiettivi organizzativi, i business plan e le attese degli stakeholder
- ii. Riflette gli **aspetti chiave del business**
- iii. E' una **dichiarazione formale** approvata dal Consiglio di Amministrazione
- iv. Include le **tolleranze** per perdite o eventi negativi che possono essere ragionevolmente quantificati
- v. Deve essere periodicamente **aggiornato** e riconsiderato coerentemente con l'evoluzione del mercato e dell'Industry

Risk Tolerance deve essere espresso in modo da risultare:

- mappato con le stesse metriche usate dall'azienda (EBITDA, CF, EBIT, etc.)
- applicato alle diverse categorie di obiettivi (strategici, operativi, finanziari, di reporting e compliance)
- implementato in tutta l'azienda

Esempi

<i>Area di Rischio</i>	Risk Appetite / Tolerance	Escalation / Azioni da attivare
CAPACITA' PRODUTTIVA	<ul style="list-style-type: none"> Il livello di saturazione produttiva degli stabilimenti strategici del Gruppo non deve essere superiore al 90% della massima capacità di ciascuno, al fine di limitare eventuali effetto domino sulle produzioni strategiche 	<ul style="list-style-type: none"> Nel caso in cui il livello di capacità produttiva sia superiore al 90%, immediata informativa deve essere fornita al Chief Risk Officer, con successiva escalation al Risk Management Committee in presenza di criticità di produzione
SINGLE SOURCE SUPPLIER	<ul style="list-style-type: none"> Tutti i fornitori strategici devono essere periodicamente oggetto di una risk scoring analysis (score da 0 a 100) Per i single source supplier, il relativo risk scoring non dovrebbe superare una soglia definita (i.e. 70/100) 	<ul style="list-style-type: none"> Nel caso in cui la soglia definita sia superata, immediate azioni dovrebbero essere intraprese dai Risk Owner con il coinvolgimento del Chief Risk Officer
RELAZIONI CON TERZE PARTI	<ul style="list-style-type: none"> Accordi commerciali con terze parti possono essere intrapresi solo a seguito di due diligence (inclusiva anche di aspetti etici) Sulla base dei risultati della due diligence, deve essere assegnato un overall risk scoring che non può essere superiore di una certa soglia 	<ul style="list-style-type: none"> La decisione di intraprendere un accordo commerciale con una terza parte che presenta un overall risk scoring superiore alla soglia definite deve essere discussa con il Chief Risk Officer e approvata dal Risk Management Committee

I RISCHI STRATEGICI - Perchè gestirli?

Obiettivo primario di ogni azienda è **preservare** il proprio **vantaggio competitivo** che rispetto ai competitor è caratterizzato da:

- a) un miglioramento o un'innovazione del business model
- b) una risposta più efficace alle esigenze del cliente



La gestione del rischio costituisce una fonte di vantaggio competitivo

*I **Rischi Strategici** sono quei rischi il cui impatto genera **ripercussioni sul posizionamento strategico** dell'azienda e sono legati alla gestione di eventi futuri che potrebbero invalidare le assunzioni poste a fondamento degli obiettivi strategici*

FARSI TROVARE PRONTI

- i. Individuare i rischi ai quali un'impresa è più esposta
- ii. Riflettere sulla probabilità che tali rischi si verifichino
- iii. Valutare il potenziale impatto di tali rischi
- iv. Predisporre dei Contingency Plan per i rischi a più alto impatto aziendale e con una maggior probabilità di verificarsi

“Think-out-the-box”

RISCHIO

Peggioramento delle condizioni di vendita dovuto al crescente potere di acquisto di wholesalers e Utility

DESCRIZIONE DEL RISCHIO

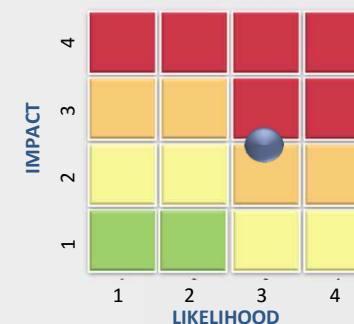
- Più del 80% delle vendite nel settore E&I è concentrato rispettivamente in Utilities Company e global wholesalers con un forte potere di acquisto che impatta negativamente sulla profittabilità del business, attraverso:
 - il tentativo di rinegoziare le condizioni di vendita
 - erosione delle vendite dirette verso gli Installers che pertanto potrebbero espandere il proprio portfolio con una serie di servizi aggiuntivi , facendo leva sulla capillarità territoriale.
- Considerando le strategie aggressive messe in atto e la loro crescente dimensione, il rischio che la profittabilità del business peggiori è ritenuto alto.

VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Assunzioni

- Valutazione dell'impatto considera la perdita dell x% del CM nel settore E&I nei prossimi 3 anni, assumendo volumi stabili
- Valutazione della Probabilità considera I trend storici di mercato e la difficoltà di compensare la possibile riduzione di porofittabilità a causa degli elevati costi di produzione.

Contribution Margin (€/kg)	2014 Xx
Volumes (tons)	xx
Contribution Margin (€/m)	Xx
Risk Scenario	-x%
Risk Impact €/m	- xx



AZIONI DI MITIGAZIONE IN ESSERE

- Nuovi Canali di Vendita (es. e-commerce)
- Rafforzamento della Forza Vendite e delle strategie di marketing

AZIONI DI MITIGAZIONE DA IMPLEMENTARE

- Ottimizzazione dei processi produttivi
- Revisione delle politiche di pricing

WHAT IF MODELLING

Rischio di politiche aggressive di prezzo da parte di competitor con conseguenti cambiamenti delle quote di mercato in un range compreso tra 24,7% e 26,7% rispetto al valore di Budget (26,2%)

SIMULAZIONE MONTECARLO

Simulazione e aggregazione degli impatti sulle metriche di Budget

