

Il modello ERM come strumento trasversale per la gestione dei rischi e le sue implicazioni operative e gestionali

by Domenico Fumai

ANRA - Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali

- **Fondata nel 1972**
- **142 soci**
- **50 associati**
- **Fatturato complessivo dei soci ANRA: oltre 1.000 mld €**
- **Membro di:**



Mission:

- **promuovere lo scambio tra i Soci di esperienze e di informazioni in materia di gestione di rischi aziendali, politiche assicurative, definizione e gestione dei contratti di assicurazione;**
- **contribuire al progresso ed alla divulgazione delle tecniche di gestione dei rischi e dei contratti di assicurazione, mediante l'organizzazione di corsi di formazione, di aggiornamento professionale e di ogni altra iniziativa appropriata .**

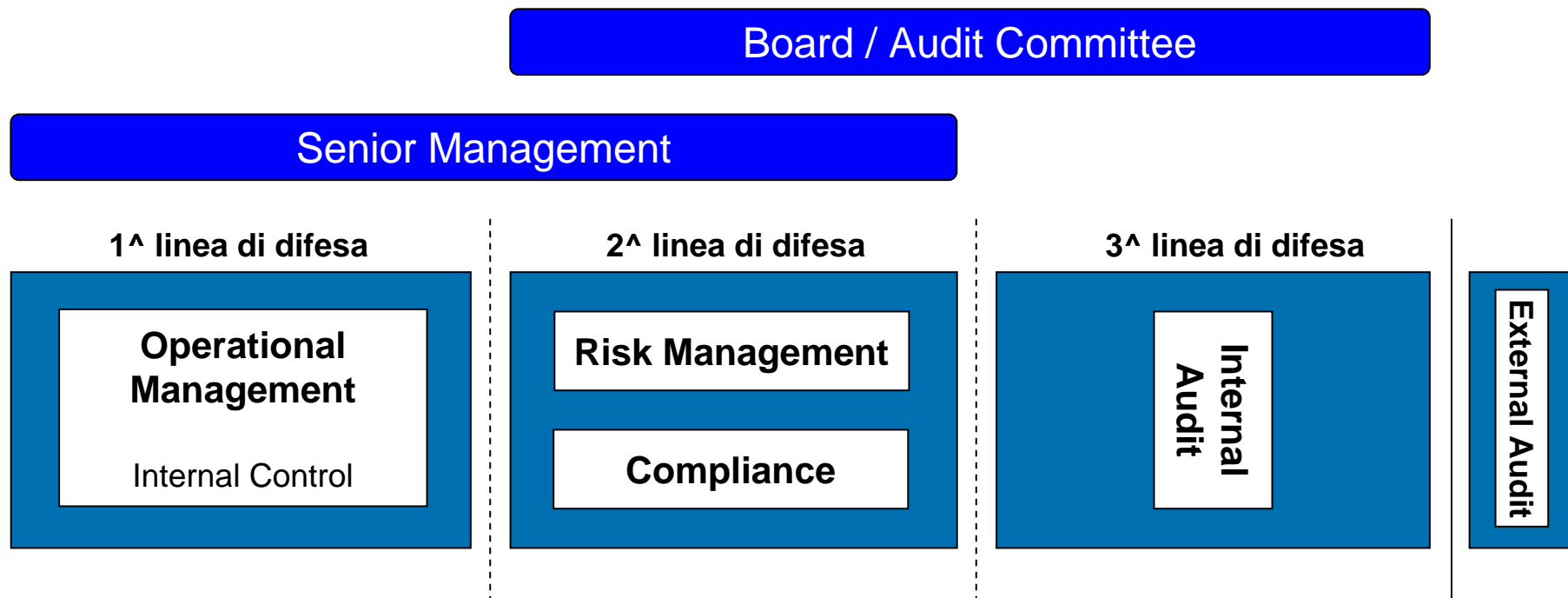
Messaggio Chiave sull'Enterprise Risk Management

Ogni organizzazione deve assicurarsi che l'attività di ERM non sia uno sterile esercizio separato da business, ma diventi parte integrante del sistema di gestione ed una componente essenziale del processo decisionale.

Tenendo in considerazione tale concetto, l'azienda potrà contare su uno strumento proattivo che permetterà un più facile raggiungimento dei propri obiettivi.

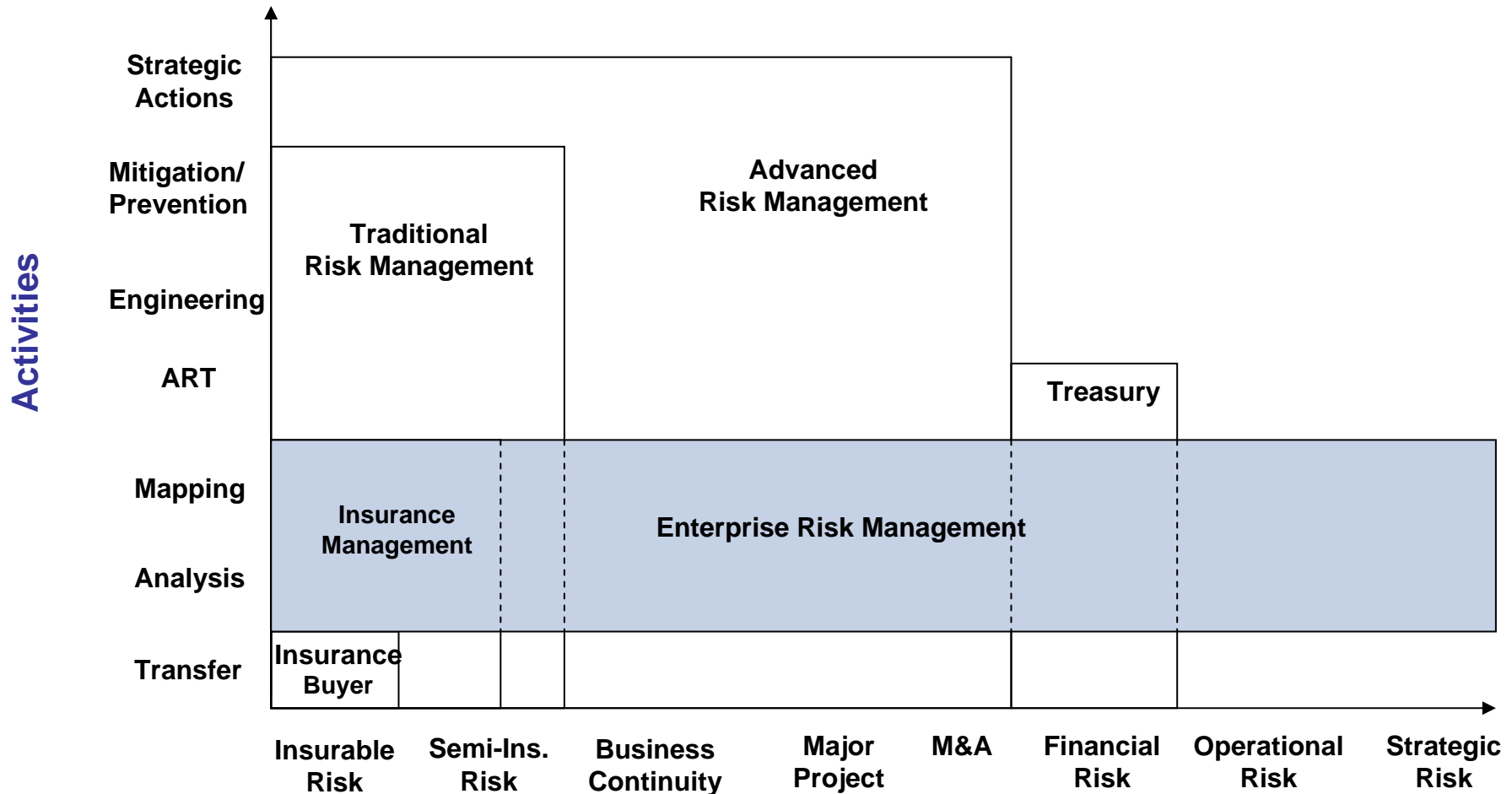
La governance dei rischi

La “Guidance for Boards and Audit Committees” redatto congiuntamente da FERMA (Federazione Europea delle Associazioni di Risk Manager) e ECIIA (Confederazione Europea degli Istituti di Internal Auditing) identifica tre linee di difesa nella gestione dei rischi

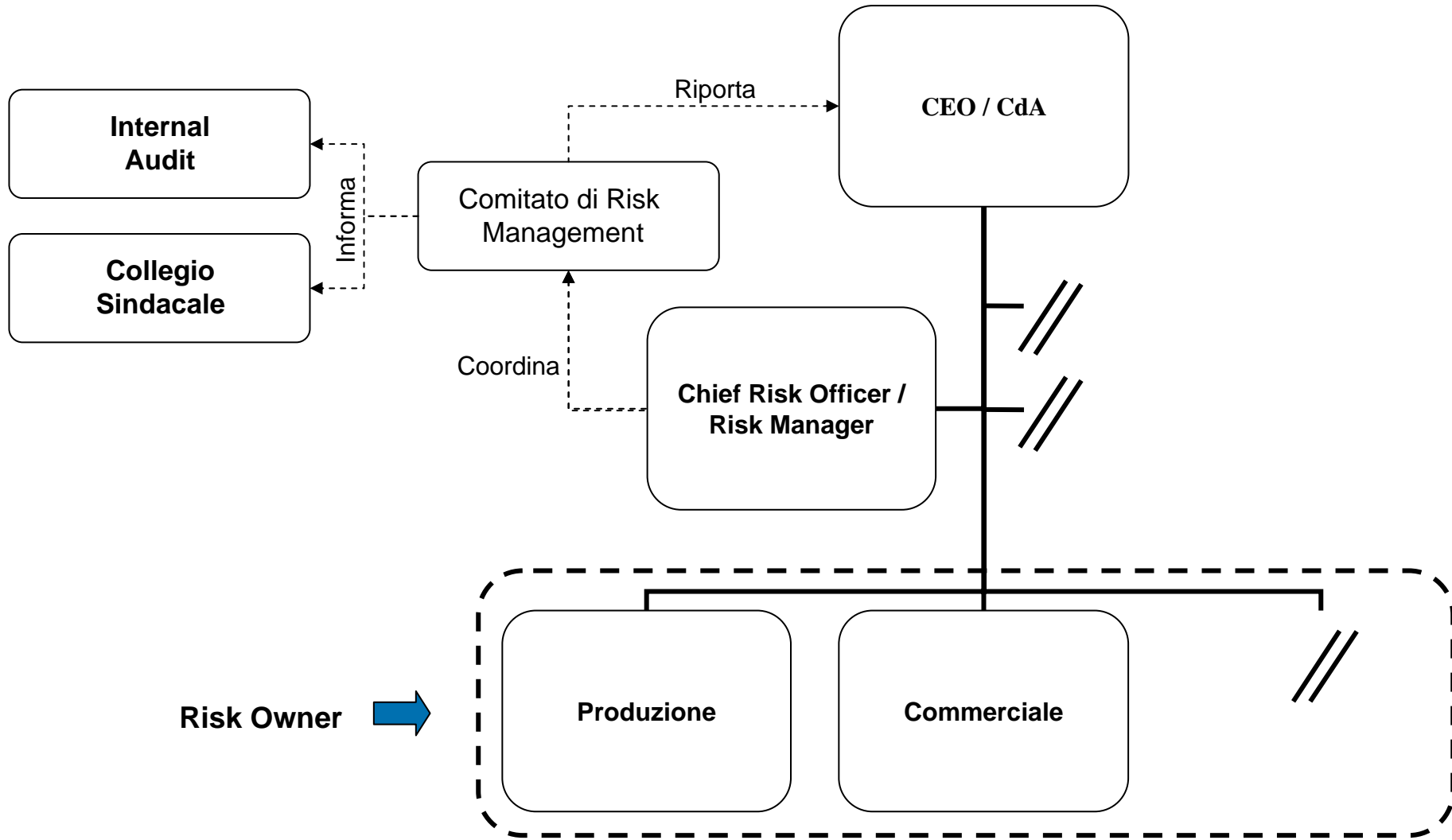


L'ERM e la gestione dei rischi

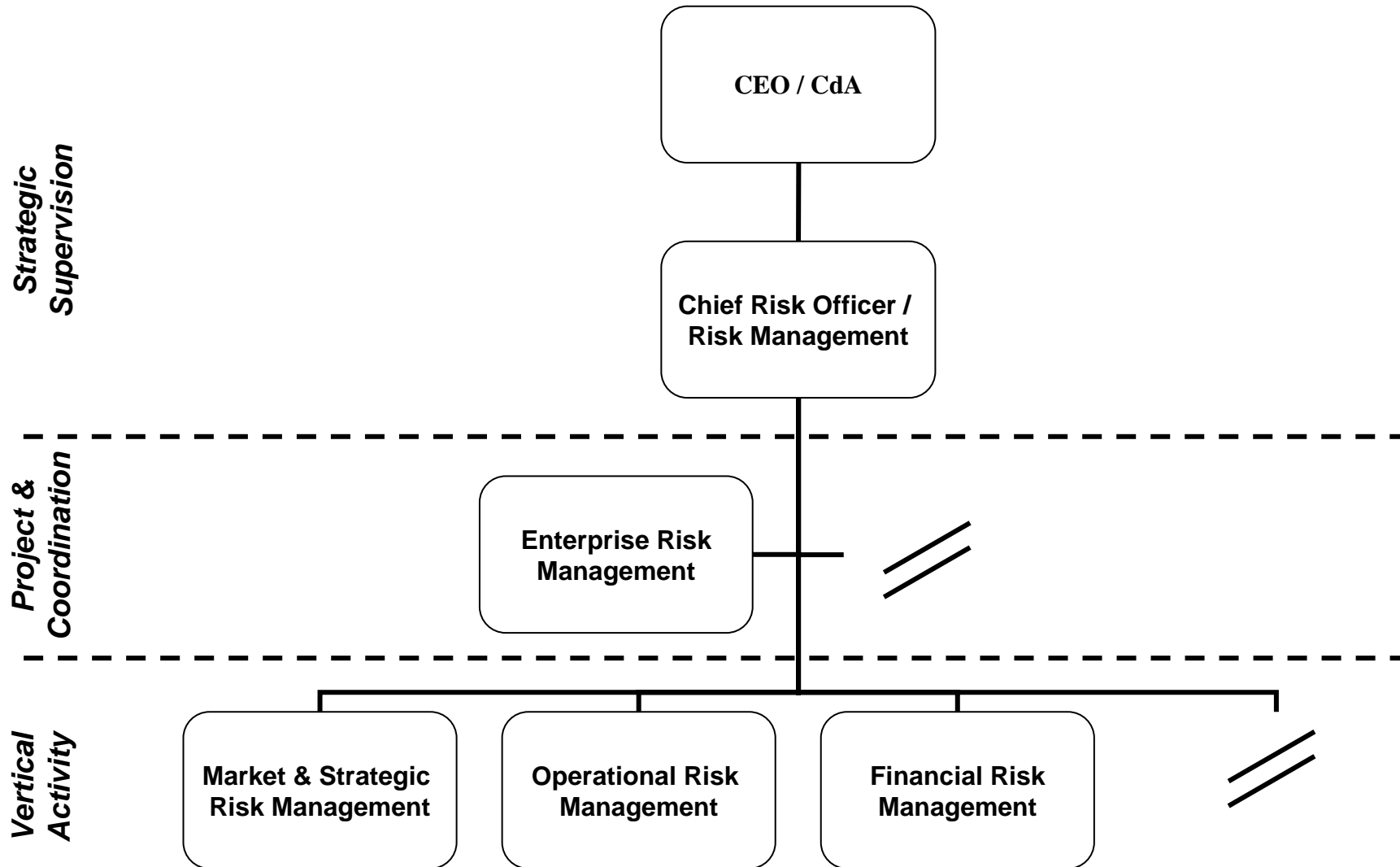
Non si tratta di un insieme di attività finalizzate alla gestione operativa dei rischi, bensì di un processo volto facilitare l'analisi e la valutazione dei rischi omogeneizzandone la metodologia; questo perché la gestione viene lasciata alle funzioni operative che nella visione ERM sono considerate "owner" dei rischi stessi.



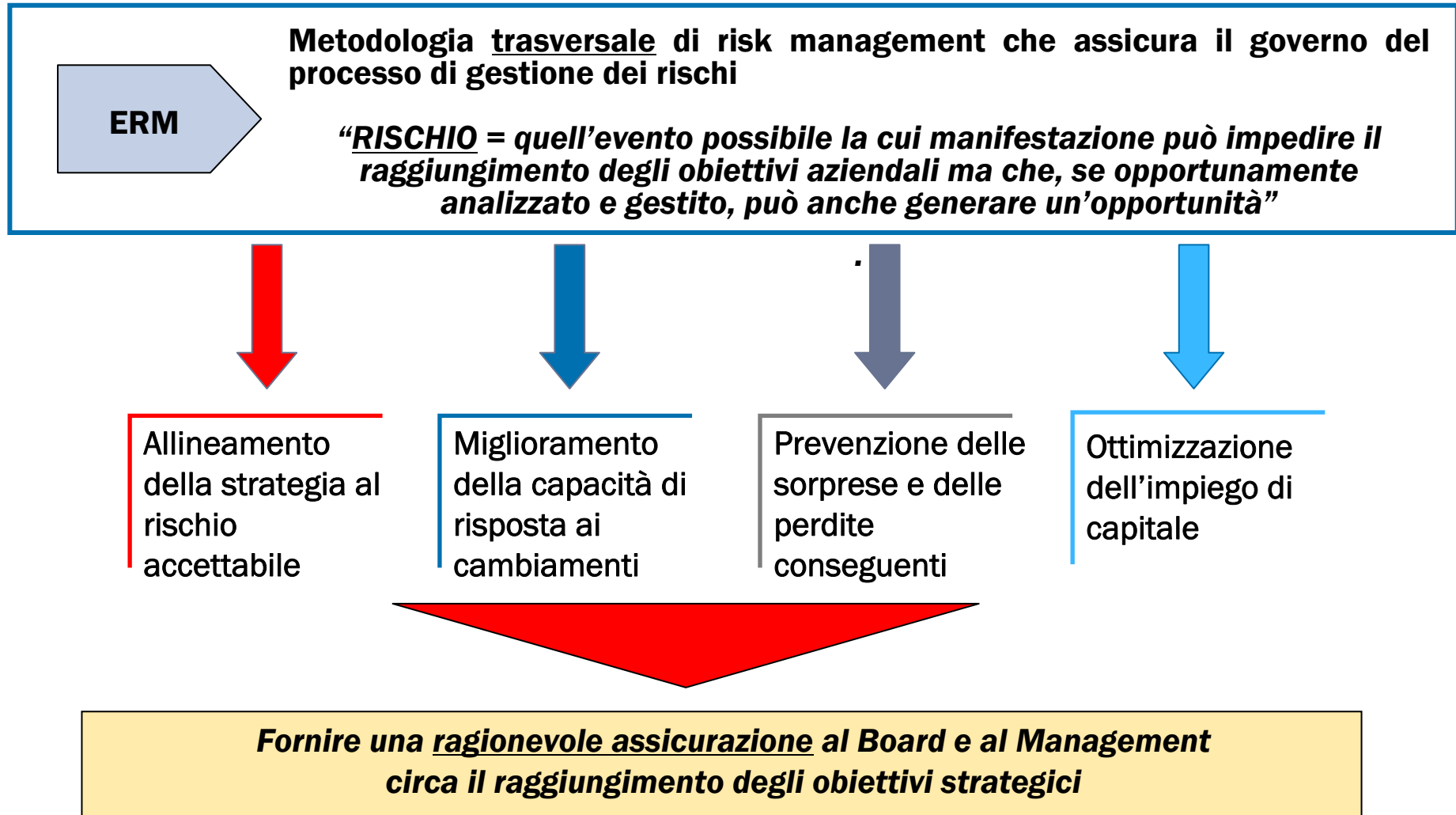
I principali attori del processo ERM



I principali attori del processo ERM



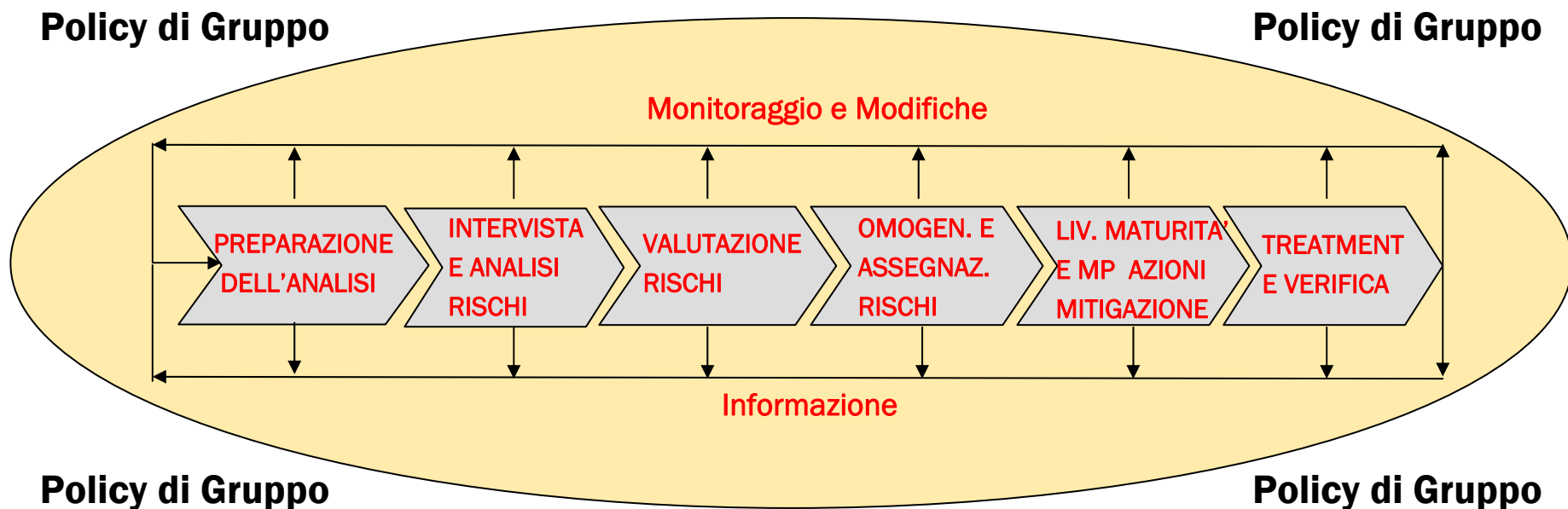
ERM - Obiettivo e Benefici Attesi



Il Processo ERM

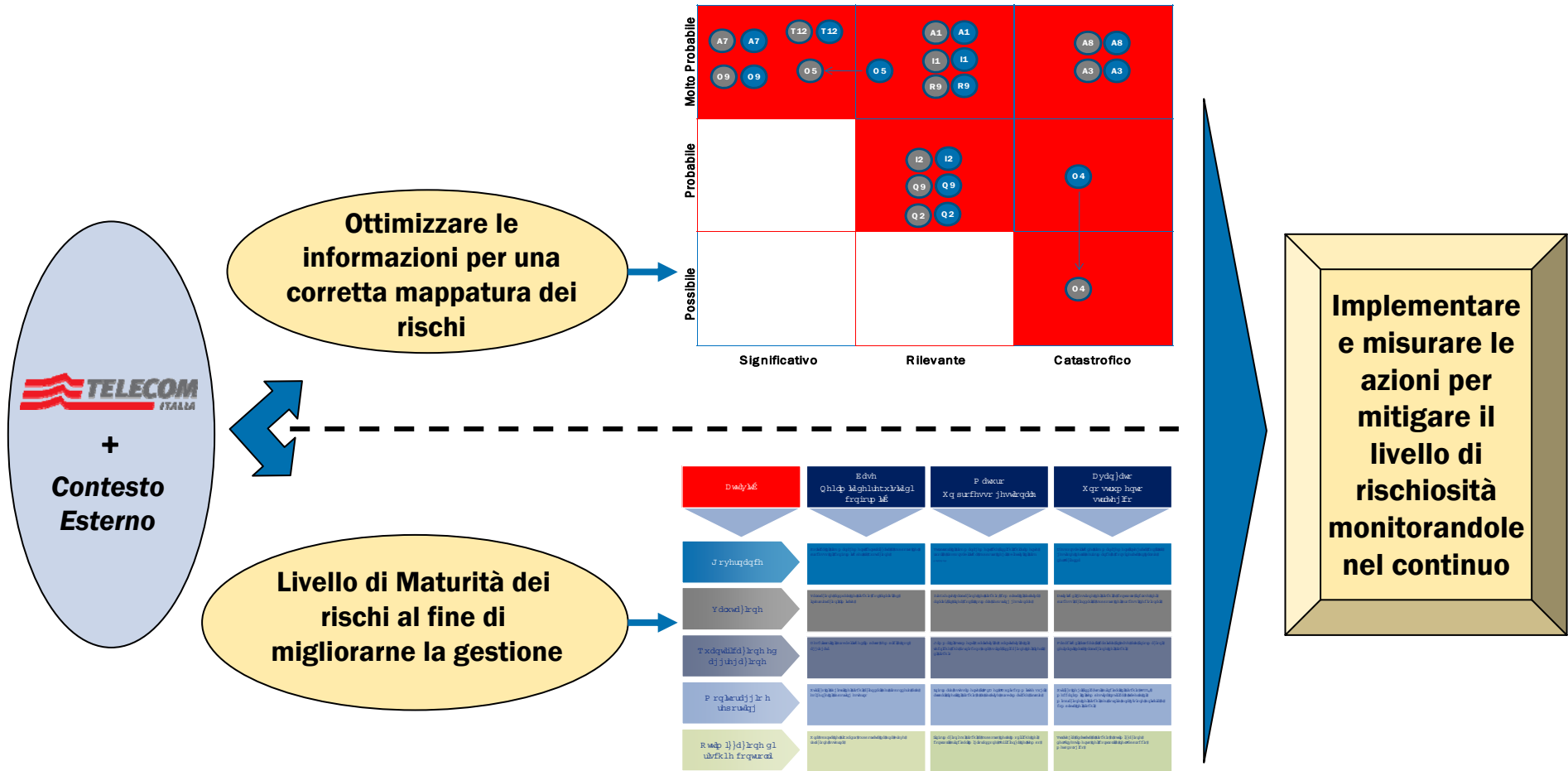
La metodologia ERM prevede un processo di “gestione” strutturato e flessibile basato sull’autovalutazione del profilo di rischio da parte del management (approccio TOP-DOWN) in relazione ai processi aziendali ed agli obiettivi strategici.

L’output è costituito dalla mappa dei rischi (Risk Profile + Livello di Maturità), con focus sui rischi più significativi, il Master Plan delle azioni di mitigazione, gli stati di avanzamento delle azioni implementate tramite Gruppi di Lavoro.

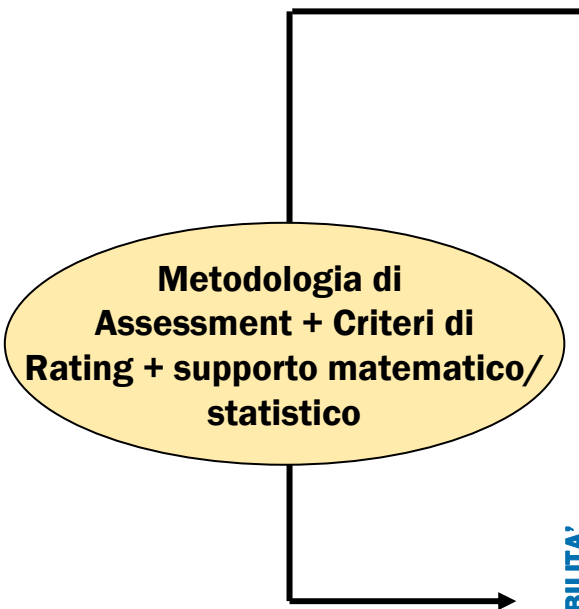


Le Dinamiche

Il processo ERM razionalizza le informazioni provenienti dal contesto interno/esterno nonché le conseguenti attività volte alla individuazione e valutazione dei rischi al fine di implementare le opportune azioni di trattamento



Corporate Risk Profile

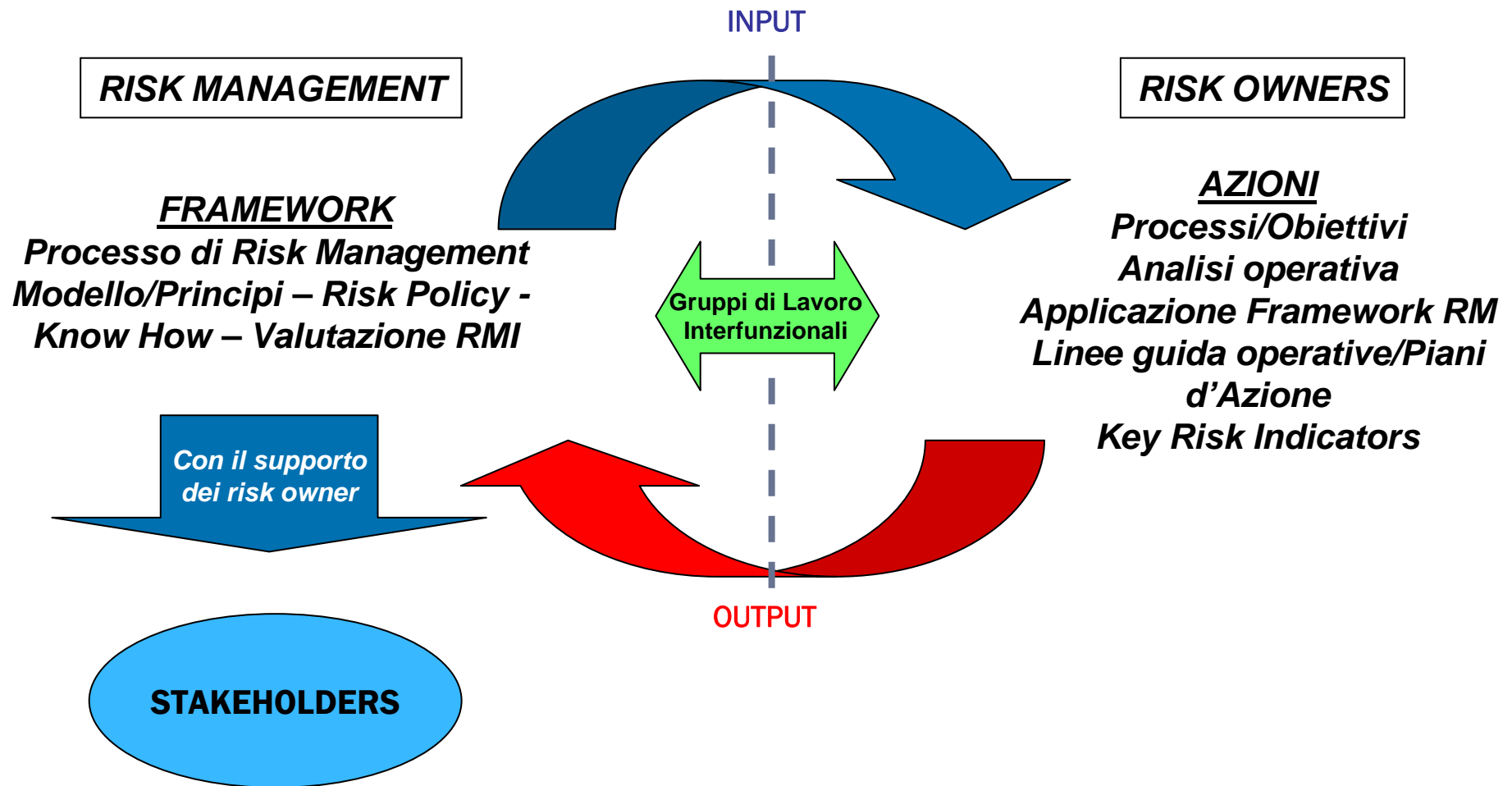


FONTI ESTERNE			
<ul style="list-style-type: none"> • Normativi/Authority • Politici/Sociali 	<ul style="list-style-type: none"> • Macro-Economici • Mercati Finanziari 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenzioso Legale • Industry • Competitor • Fabbisogno Clienti • Innovazione Tecnologica • Campi Elettromagnetici • Eventi Catastrofici • Terrorismo 	
FONTI INTERNE			
Strategiche	Operative		Finanziarie
<ul style="list-style-type: none"> • Business Model • Business Portfolio • Marketplace • Struttura Organizzativa • Alleanze Strategiche • Ciclo di Vita Prodotto • Delivery Channel • Marketing/Pubblicità • Allocazione Risorse • Pianificazione • Capex 	<p>Processo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Allineamento • Continuità del Servizio • Impegni Contrattuali • Compliance • Relationship Manag. • Supply Chain <p>Capitale Umano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accountability • Change Management • Comunicazione Interna • Formazione/Sviluppo <p>Tecnologia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riservatezza dei Dati • Disponibilità dei Dati • Integrità dei Dati • Infrastrutture • Capacità/Affidabilità 	<ul style="list-style-type: none"> • Risposta al Cambiamento • Customer Satisfaction • Produttività/Efficienza • Partnering • Pressione sui Margini • Salute e Sicurezza • Sviluppo Prodotti/Servizi • Anomalie Prodotti/Servizi • Pricing Prodotti/Servizi • Execution Strategia <p>Etica & Integrità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivazione • Selezione/Retention • Leadership • Outsourcing • Frodi • Conflitto di Interesse • Atti Illeciti <p>Reporting</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivazione • Succession Planning • Competencies/Skills • Informazioni Contabili • Budget & Forecast • Valutazione Investimenti • Investor Relations • Fiscalità • Regulatory Reporting 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasso di Interesse • Tasso di Cambio • Liquidità • Controparte • Insolvenza Commerciale • Strumenti Finanziari • Equity • Commodity • Flussi Finanziari

Rating = Impatto x Probabilità

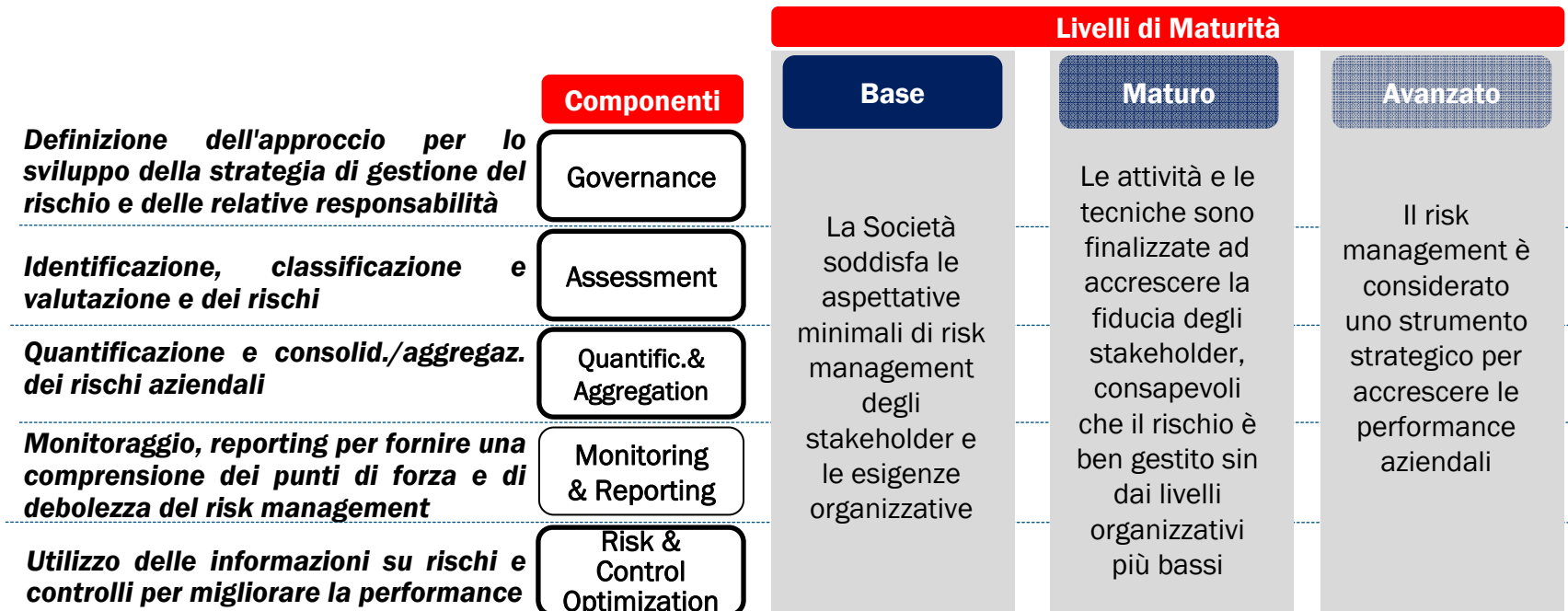
		1	2	3	4	5
		Trascurabile	Contenuto	Significativo	Rilevante	Catastrofico
PROBABILITA'	Molto Probabile 5	5	10	15	20	25
	Probabile 4	4	8	12	16	20
	Possibile 3	3	6	9	12	15
	Raro 2	2	4	6	8	10
	Improbabile 1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		IMPATTO				

Ruolo del Risk Management e rapporti con i Risk Owners



Valutazione del Livello di Maturità

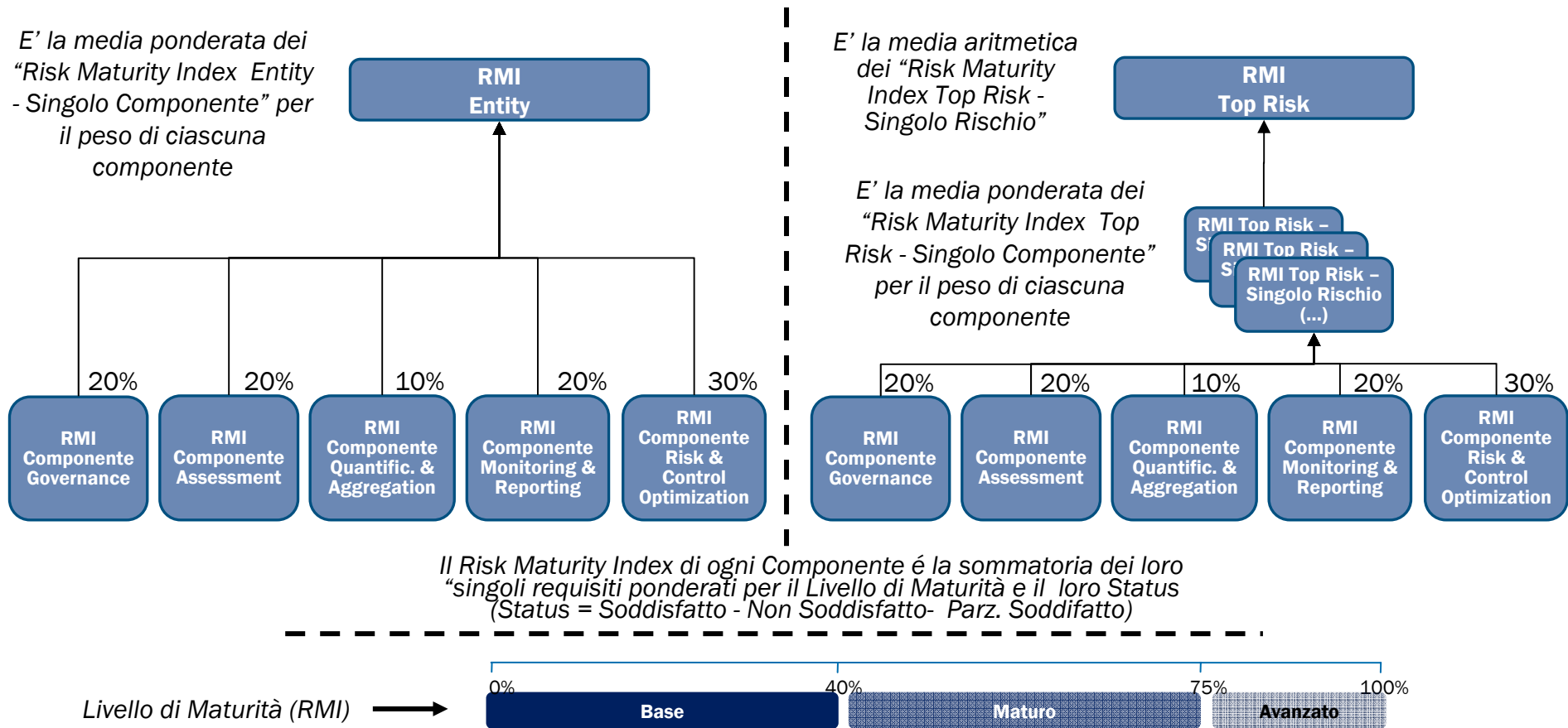
La valutazione del Livello di Maturità prevede i seguenti cinque componenti di analisi e tre livelli di maturità:



I risultati ottenuti (Risk Maturity Index), a livello Entity e TOP Risk, contribuiscono alla definizione di Action Plan per l'introduzione di strumenti e comportamenti necessari allo sviluppo del livello di soddisfazione degli stakeholders nella gestione dei rischi.

Le prospettive del Livello di Maturità

Le componenti ed i requisiti di dettaglio sono rappresentati secondo due prospettive gestite separatamente: Entity e Top Risk (rischi del CRP). La prospettiva Entity riguarda la definizione del processo e delle tecniche di risk management; la prospettiva Top Risk riguarda il relativo deployment per la gestione dei rischi.



Il Trattamento dei Rischi

Gruppi di Lavoro

E' il team di esperti (Risk Owner) del processo su cui il rischio impatta e che si incarica di definire le azioni da intraprendere ai fini della mitigazione del rischio stesso e del suo monitoraggio.

Action Plan

E' un documento costituito dalla descrizione delle azioni di mitigazione del rischio che gli owner intendono porre in essere in un arco di tempo definito, al fine di portare il Rating (rischiosità) al livello ritenuto adeguato.

Si indicano pertanto i) il livello di Rating a cui si vuole giungere con le azioni indicate, ii) i pesi di ciascuna singola azione, iii) i tempi in cui si intende realizzarla, iv) il costo di implementazione. L'implementazione del piano di azioni viene monitorata periodicamente.

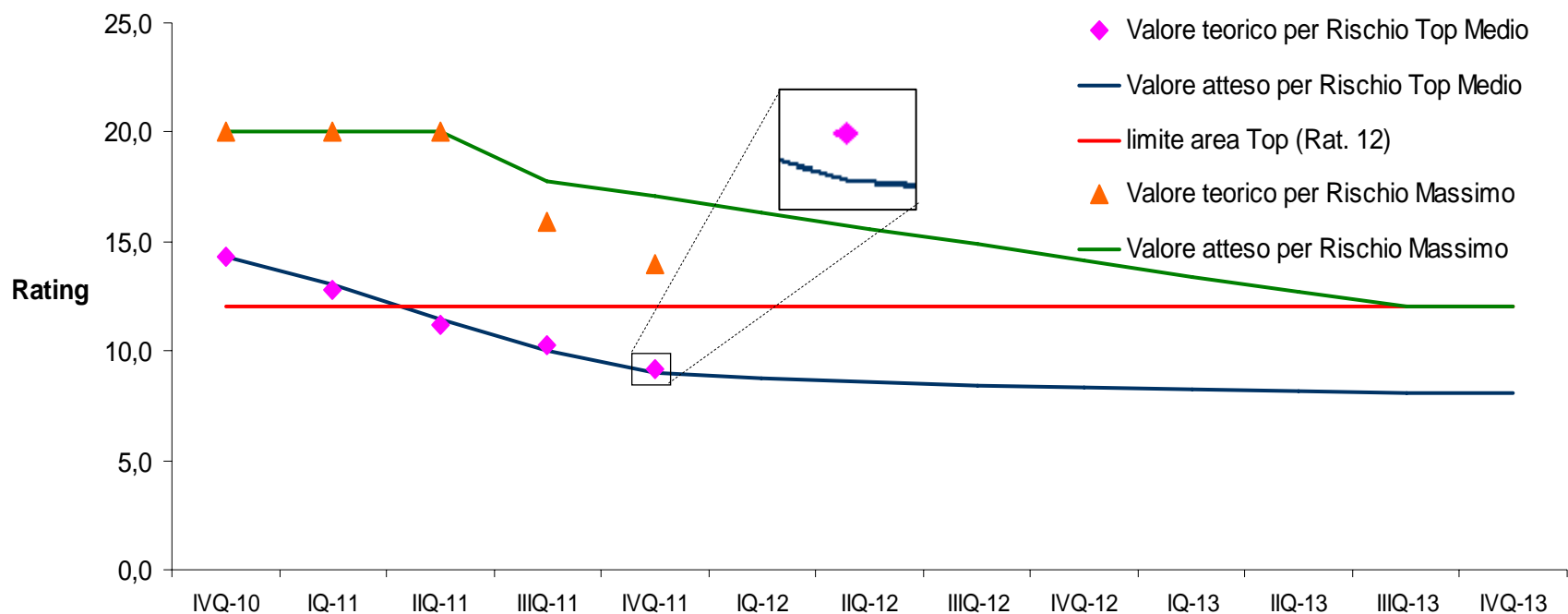
Key Risk Indicator

Il Key Risk Indicator (KRI) di un rischio è un indicatore sintetico in grado di far comprendere immediatamente la situazione relativamente a quel rischio in quel momento.

Si basa sull'elaborazione di dati quantitativi e vuole essere un efficace strumento di comunicazione dello stato di criticità del rischio nella continuità. Il destinatario ultimo di tale comunicazione è il Vertice Aziendale.

Il Trattamento dei Rischi – Action Plan

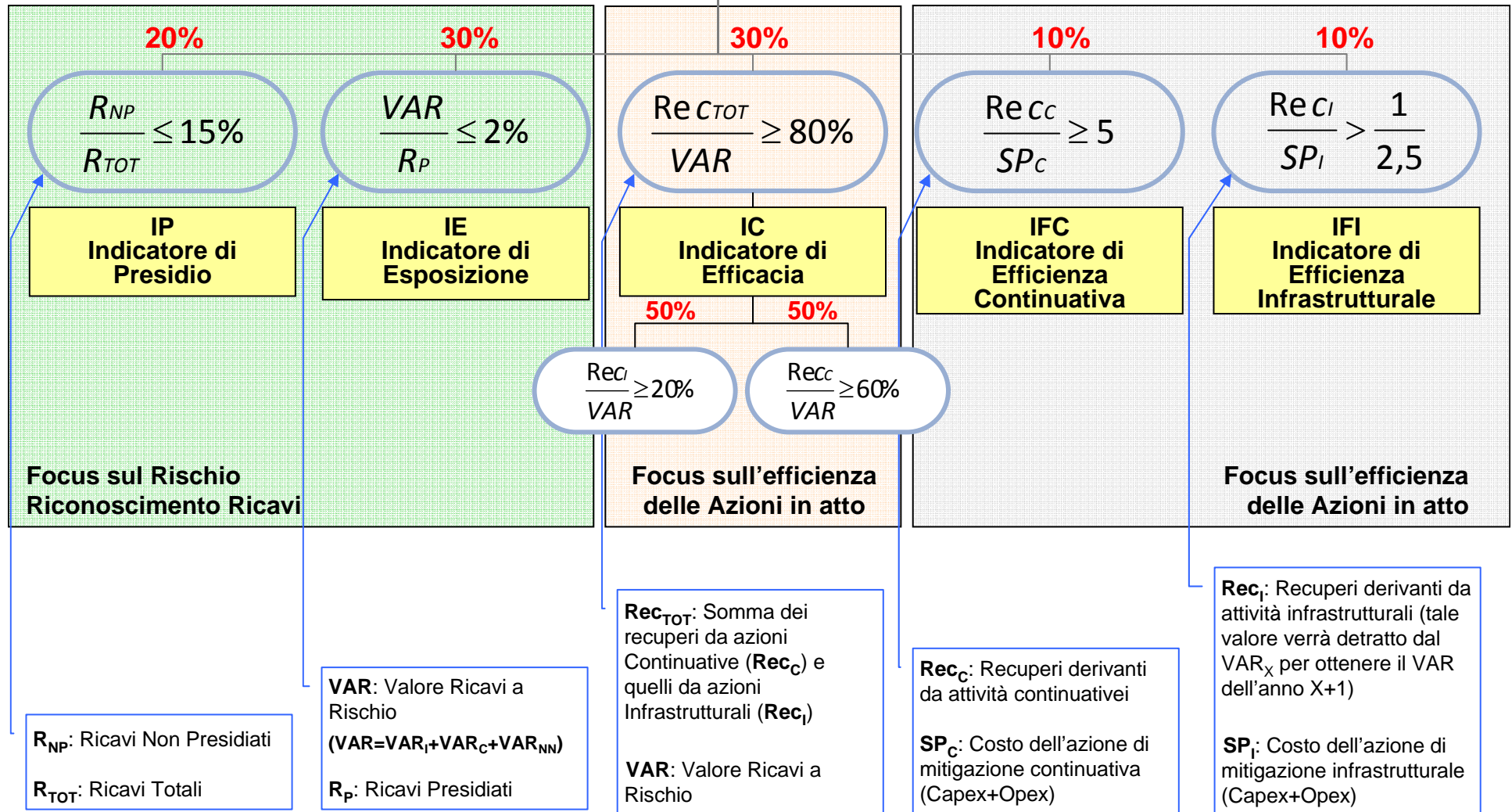
L'applicazione di algoritmi matematici sui dati quantitativi presenti negli action plan di mitigazione permette di elaborare attività di monitoraggio su situazioni teoriche di mitigazione seguite da attività di verifica circa l'efficacia della mitigazione stessa (cfr. esempio di rappresentazione).



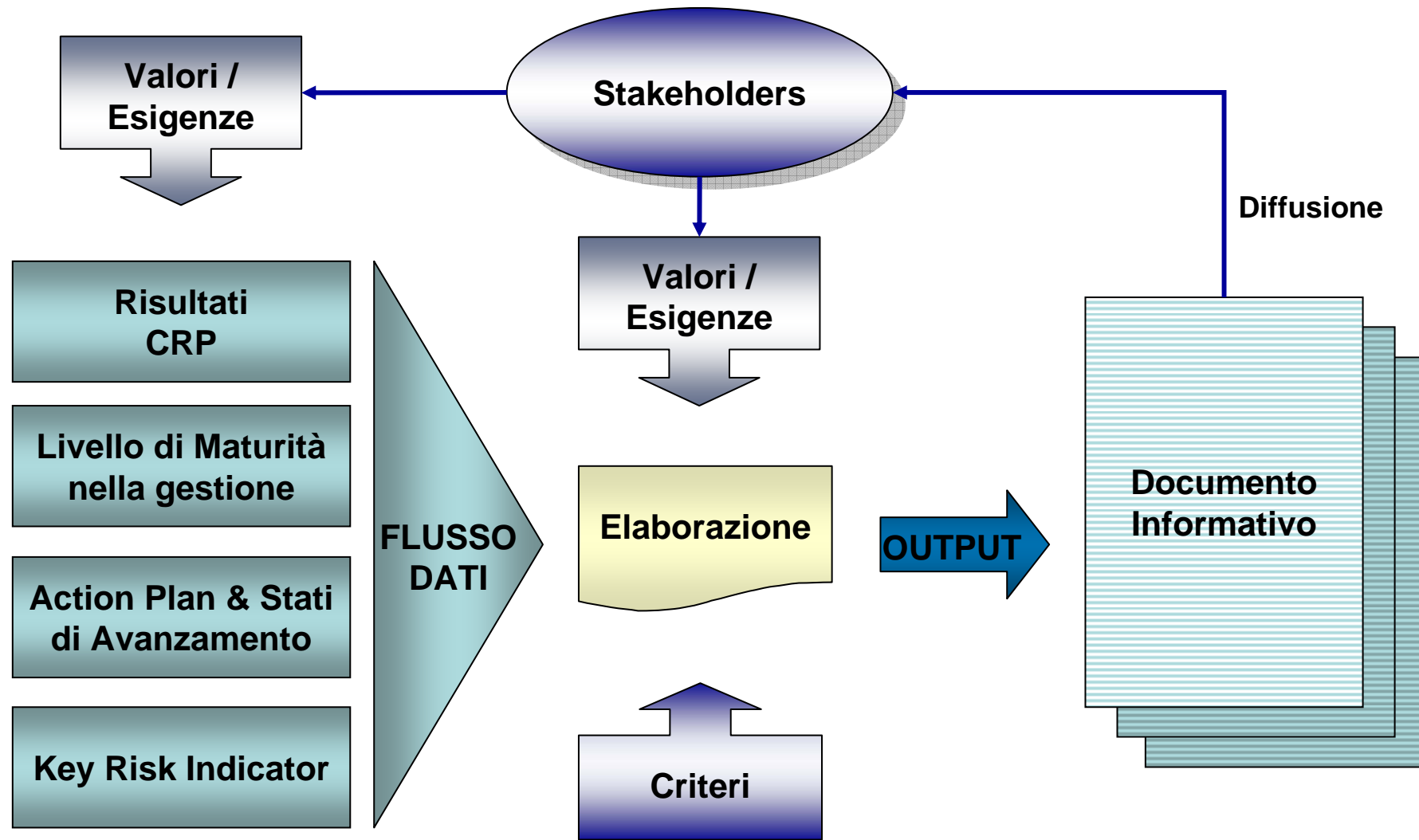
KRI - esempio di struttura

**KRI Mancati Ricavi
 100%**

Max: 100%
 Valore soglia: 80%



L'informazione



GRAZIE PER L'ATTENZIONE