

**XII** CONGRESSO  
NAZIONALE  
degli ATTUARI

# L'ERM: le valutazioni quantitative, una necessità per il Risk Manager

Internal

**Alberino Battagliola**

Consigliere ANRA

Risk Manager Fater S.p.A.

Roma 22 novembre 2018

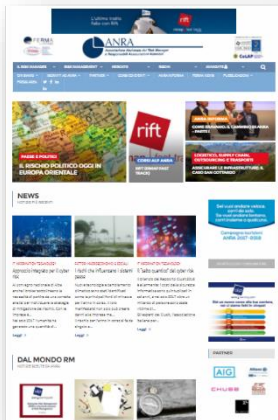
[www.anra.it](http://www.anra.it)

ANRA è stata fondata nel 1972 e conta oggi oltre 430 Soci. E' diventata il principale punto di riferimento in Italia per la creazione e lo sviluppo di una cultura della gestione dei rischi , guadagnando la reputazione di interlocutore imprescindibile oltre che di referente istituzionale nel quadro della Governance, Risk & Compliance.

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 Manager ed Insurance Manager di molte delle principali aziende italiane e multinazionali.

**SITO  
 ISTITUZIONALE**  
[www.anra.it](http://www.anra.it)



**NOTIZIARIO**  
 RM News



**WORKSHOP e  
 CONVEGNI**



**FORMAZIONE  
 E  
 CERTIFICATA**



**NETWORK con UNIVERSITA' E BUSINESS SCHOOL**



# Il framework Governance, Risk & Compliance - GRC

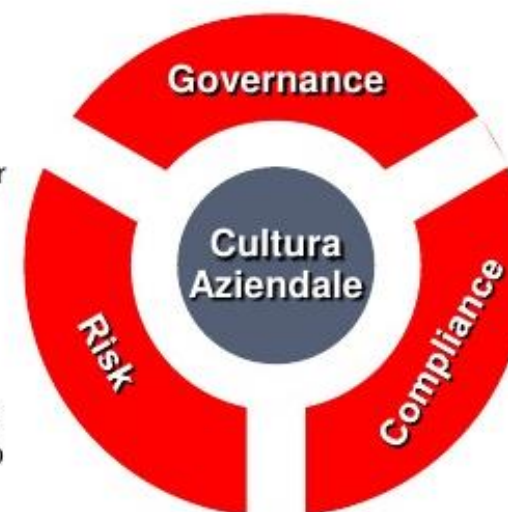
è un approccio integrato e olistico a livello aziendale di governance, gestione del rischio e conformità normativa, volto ad assicurare che l'organizzazione operi eticamente e in accordo con la sua propensione al rischio, alle politiche interne e alle norme esterne attraverso l'allineamento di strategia, processi, tecnologia e risorse umane di cui dispone in modo tale da aumentare efficienza ed efficacia

## Governance

- Definire e valutare le Performances a fronte di obiettivi prestabiliti
- Autorizzare le strategie e i modelli di Business per raggiungere gli obiettivi

## Risk Management

- Identificare, monitorare e indirizzare tutti i potenziali ostacoli al raggiungimento degli obiettivi aziendali
- Identificare / indirizzare / mitigare i rischi, le violazioni alle normative e alle policies interne



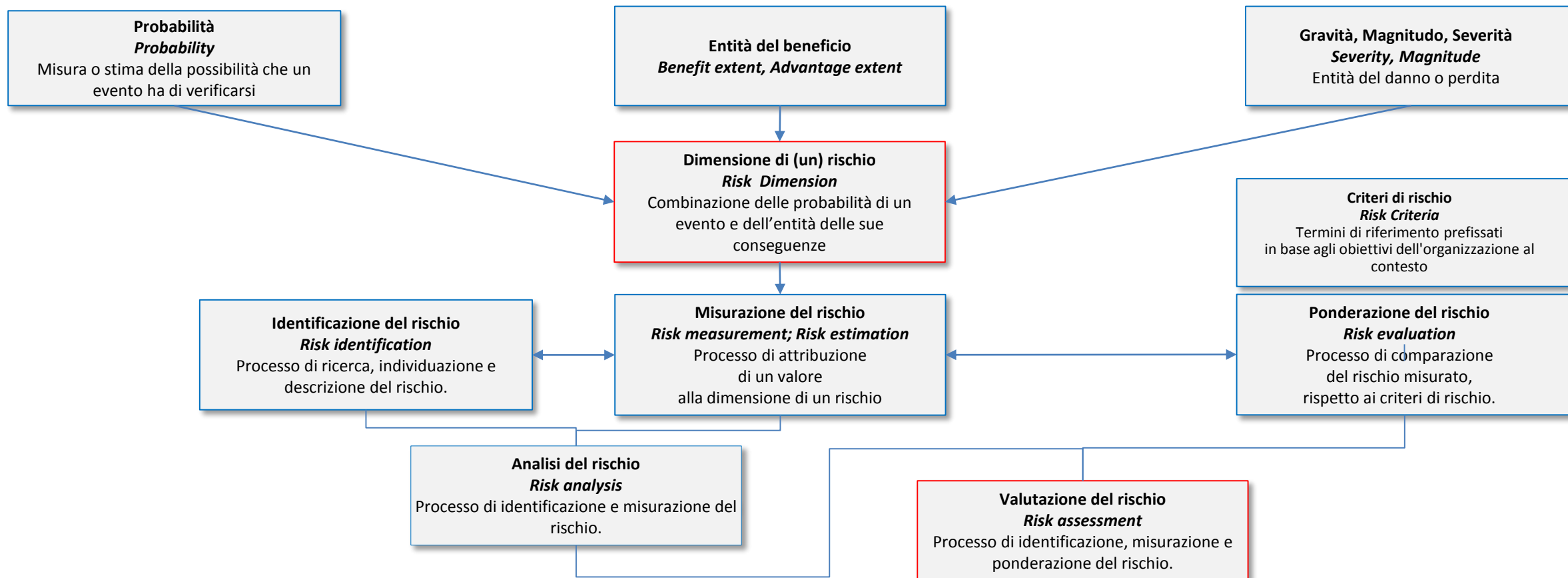
## Cultura

- Stabilire un sistema organizzativo e uno stile di pensiero e comportamentale comune che favorisca etica, trasparenza, integrità e onestà intellettuale

## Compliance

- Incoraggiare / Richiedere la massima conformità alle policies interne e alle normative in vigore
- Scoprire i comportamenti non conformi / fraudolenti e rispondere di conseguenza e tempestivamente

# Terminologia e concetti di risk management





***“I rischi si generano dalla  
non conoscenza di quello  
che stiamo facendo”***

Warren Buffett



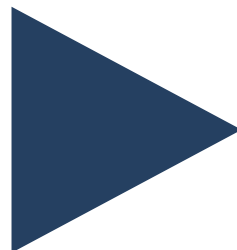
# L'Enterprise Risk Management



**Il processo ERM** consente di identificare, quantificare, gestire e monitorare gli eventi di rischio / opportunità del Gruppo con l'obiettivo di:

- **facilitare le scelte decisionali**
- **rafforzare il sistema di governo del rischio**

- Il processo ERM razionalizza le informazioni provenienti dal contesto interno / esterno, aggrega i rischi in una **visione di portafoglio** con l'obiettivo ultimo di implementare le opportune azioni di trattamento solo **sul rischio residuale**



*Si passa da una gestione separata per ciascun singolo rischio (cd. **visione a silos**) ad una visione e gestione integrata dei rischi*

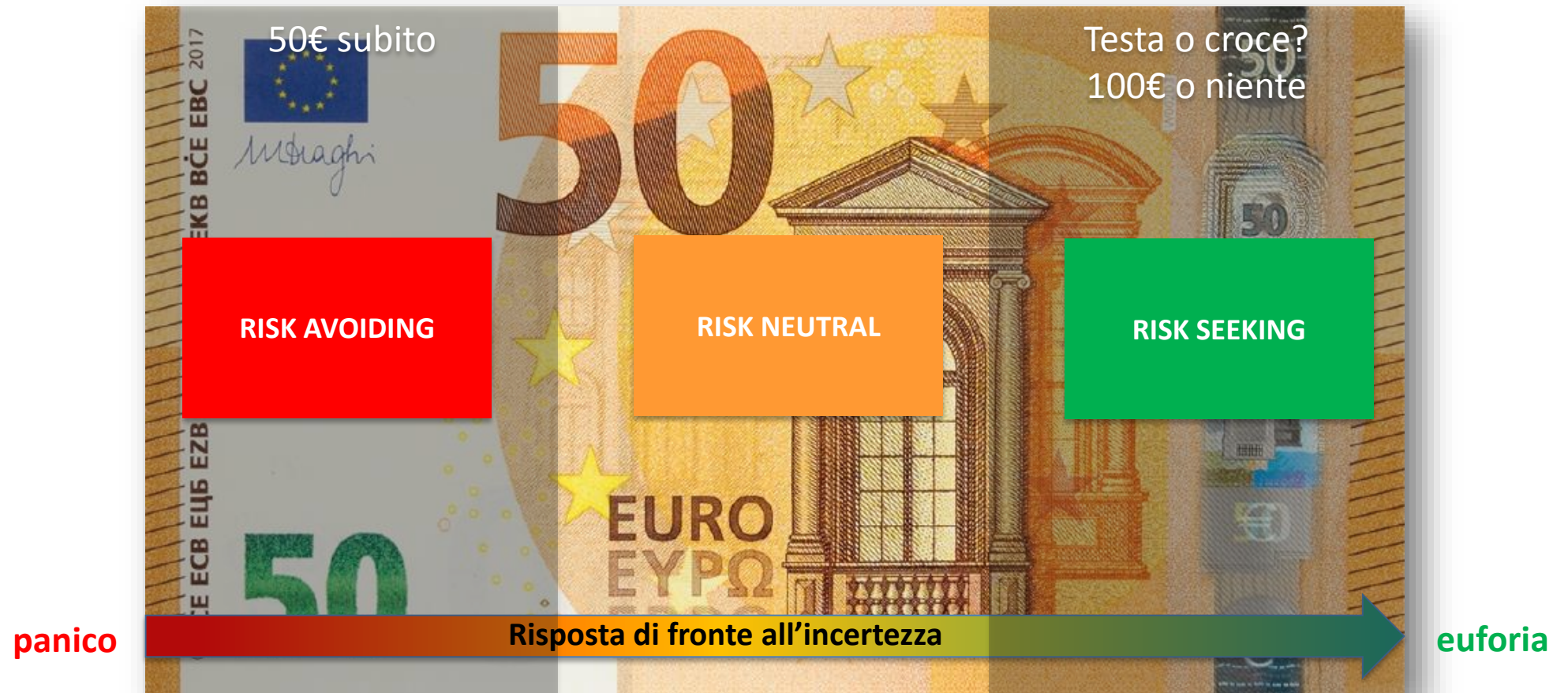
## FATTORI CRITICI PER L'IMPLEMENTAZIONE DI UN PROCESSO ERM

- **Forte commitment del Management** al fine di assicurare la giusta attenzione e collaborazione sia a livello Corporate che di Business Unit
- **Livello di integrazione** nei processi decisionali e di business
- **Ruoli e responsabilità** in materia di Risk Management definiti
- **Adozione** di un **linguaggio comune** dei rischi e creazione di una cultura condivisa di risk management
- **Diffusione e promozione** della consapevolezza sui rischi cui l'azienda è esposta nell'ambito della propria organizzazione

**La tua azienda assume troppi  
rischi?  
Oppure ne assume troppo  
pochi?**

# Propensione al rischio

Puoi scegliere tra due scenari





# Propensione al rischio/2

*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 attuale** di rischio a cui l'azienda risulta essere esposta in un certo periodo

# Propensione al rischio/3

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

# Propensione al rischio/4

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

## 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

# La quantificazione dei rischi

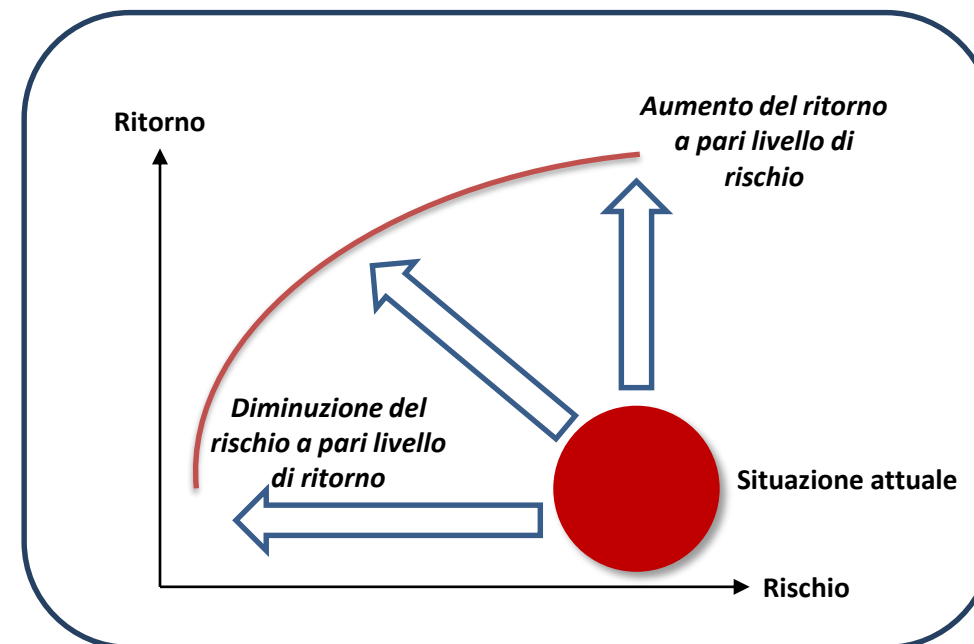
## Perché l'Attuario è necessario nel processo di ERM?

Le capacità degli attuari di modellizzare matematicamente i rischi possono contribuire in diversi momenti:

- fase di previsione degli scenari di business
- allineamento dei rischi al piano strategico
- valutazione degli investimenti in chiave di rischio atteso (ROCE)

## Con quali vantaggi?

- analisi in ottica di rischi correlati
- migliore comprensione della gestione della gamma di risultati potenziali e della loro probabilità associata
- quantificazione del contributo all'esposizione aggregata di ciascun fattore di rischio e delle azioni di gestione associate
- considerare un rendimento adeguato al rischio e non semplicemente un rendimento atteso



# Grazie per l'attenzione



per saperne di più: <http://www.anra.it>