KPMG
cutting through complexity

DISCUSSION PAPER

L'Enterprise Risk Management in Italia

Risultati della survey condotta in collaborazione con l'Osservatorio di Revisione della SDA Bocconi

Seconda edizione
Maggio 2012

kpmg.com/it

Indice

Premessa

KPMG ha condotto negli ultimi anni numerose *survey*, a livello nazionale ed internazionale, finalizzate a cogilere le principali tendenze in ambito di corporate governance e Risk Managament in un contesto economico, sociale e politico caratterizzato da grande incertezza, instabilità e discontinuità.

In sintesi, le principali evidenze raccolte indicano che:

1. Le società, negli ultimi anni, hanno dato priorità al rafforzamento dei processi di controllo e di compliance ed alla istituzione di numerose funzioni aziendali a ciò preposte. Questi sforzi, resi necessari soprattutto dai numerosi interventi legislativi in materia di controllo interno, hanno contribuito spesso, a detta di molti rispondenti, a creare processi complessi, poco efficienti e spesso non adeguatamente integrati nei processi di business. Da qui l'esigenza di rivedere l'impianto generale dei modelli di governance, compliance e Risk Management per cercare di semplificare e rendere sostenibili tali attività in un quadro caratterizzato da maggiore chiarezza organizzativa.
2. Il budget delle funzioni di Risk Management, ove esistenti, è stato assorbito in larga parte da attività o progetti di controllo e compliance. Per riposizionare tale funzione a livello di 'business partner' sono state avviate numerose iniziative che prevedono il disegno e l'implementazione di processi di risk & opportunity management sempre più allineati alla pianificazione strategica ed in grado di creare valore per il business supportando i processi decisionali ai diversi livelli aziendali.

La recente evoluzione normativa in Italia

Il Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, aggiornato nel dicembre 2011, contribuirà ad accelerare l'introduzione di modelli di Risk Management e alla istituzione di nuove funzioni aziendali preposte alla gestione del rischio (cd. funzioni di secondo livello).

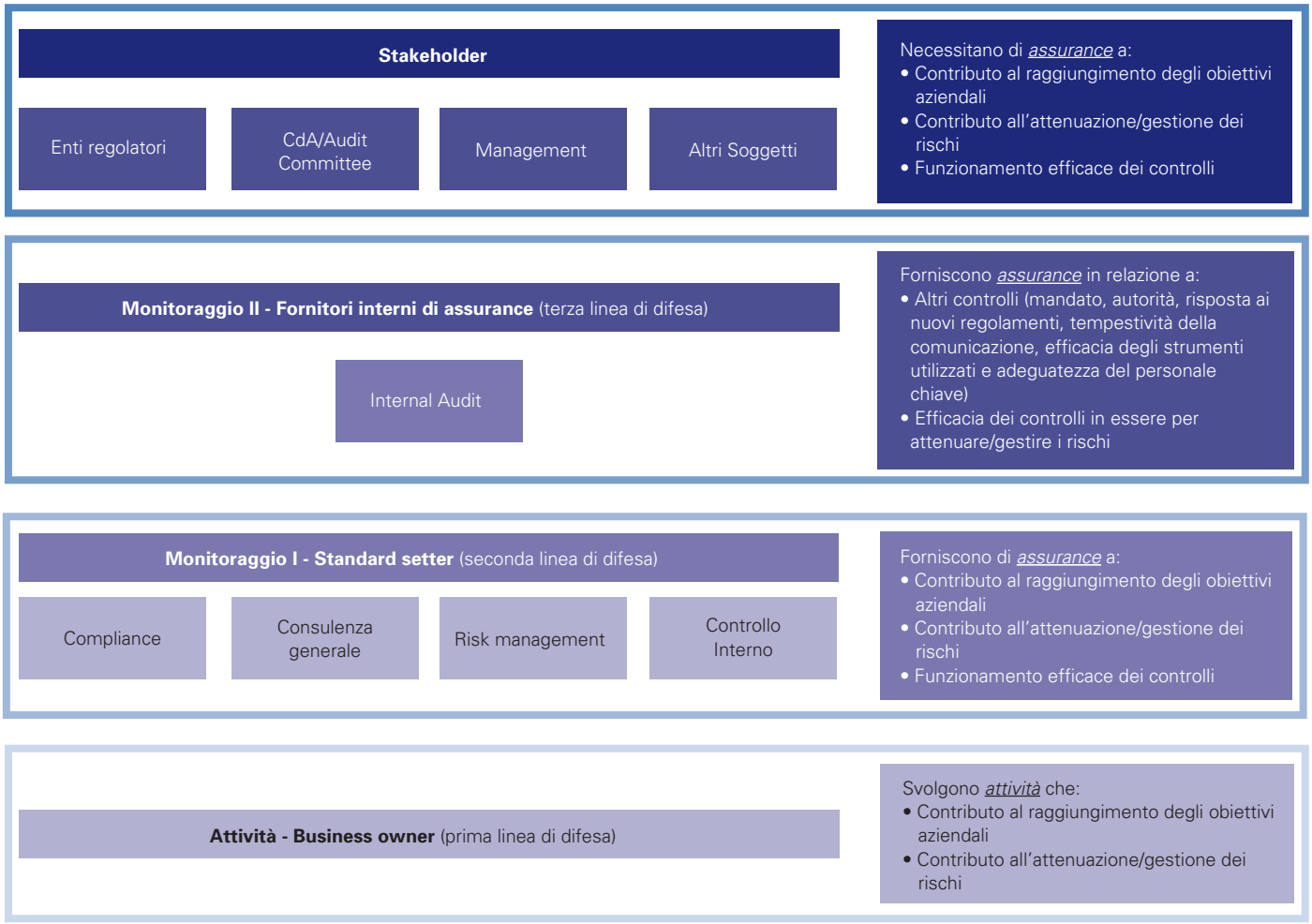
'*Ogni emittente si dota di un* ***sistema di controllo interno e di gestione dei rischi*** *costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi. Tale sistema è* ***integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo societario*** *adottati dall'emittente […]*'.

Il Codice di Autodisciplina: attori e compiti nella gestione dei rischi

- il **Consiglio di Amministrazione**, previo parere del Comitato Controllo e Rischi, definisce 'le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti all'emittente e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre criteri di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati';
- l'**amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi** 'cura l'identificazione dei principali rischi aziendali […] e li sottopone periodicamente all'esame del consiglio di amministrazione';
- **Il responsabile della funzione di internal audit** 'verifica […] l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, attraverso un piano di audit […]'. Inoltre, 'non è responsabile di alcuna area operativa e dipende gerarchicamente dal consiglio di amministrazione';
- **Il collegio sindacale** 'rappresenta il vertice del sistema di vigilanza di un emittente'.

Art. 7 'Sistema di controllo interno e gestione dei rischi'

La nuova versione del Codice di Autodisciplina, fa esplicito riferimento ad un assetto di Risk Governance articolato su tre linee di difesa, come rappresentato nel grafico che segue:



Prima linea di difesa (Management/Risk Owner): è responsabile di identificare, valutare, gestire e monitorare i rischi in relazione ai quali individua ed implementa specifiche azioni di trattamento, coerentemente con le logiche del sistema organizzativo societario.

Seconda linea di difesa (funzioni preposte al controllo dei rischi): definisce linee guida, metodologie e strumenti di Risk Management e svolge attività di controllo dei rischi senza coinvolgimento diretto in attività di gestione del rischio, rispondendo così a criteri di separazione dei compiti che consentono un efficace monitoraggio.

Terza linea di difesa (independent assurance provider): fornisce, analogamente ai principali processi aziendali, assurance indipendente sul sistema di controllo interno del processo ERM pianificando periodicamente lo svolgimento di interventi di audit sul processo stesso.

Il percorso della *survey*

Ambiti e obiettivi della ricerca

La *survey* nasce dal desiderio di dare seguito alle iniziative del 2010 in tema di ERM e si pone l'obiettivo di indagare il grado di implementazione dei processi di identificazione, valutazione e gestione dei rischi di impresa nelle principali società italiane, anche alla luce dei recenti sviluppi normativi e dei conseguenti obblighi di disclosure sui rischi e sui processi di gestione degli stessi. Particolare attenzione viene posta sui ruoli e le responsabilità delle principali figure aziendali coinvolte, a vario titolo, nell'attività di Risk Managament.

La *survey* 2011 si caratterizza per un maggior livello di specificità rispetto alla ricerca 2010, poiché mira ad analizzare aspetti di dettaglio dell'ERM nelle realtà italiane. Al fine di rendere il campione il più omogeneo possibile, gli istituti bancari e assicurativi non vengono presi in considerazione, in quanto dotati di sistemi di Risk Management significativamente differenti rispetto agli altri settori.

La ricerca presentata di seguito si pone l'obiettivo di analizzare il grado di implementazione dei processi di identificazione, valutazione, gestione e reporting dei rischi di impresa nelle società italiane quotate e indagare i modelli di governance aziendali per delineare i ruoli e le responsabilità delle principali funzioni coinvolte nell'attività di Risk Management.

La ricerca pone attenzione alla creazione e diffusione di nuove funzioni aziendali e il relativo posizionamento organizzativo, ai ruoli e responsabilità nell'ambito della gestione dei rischi (Risk Governance), ai processi e agli strumenti di valutazione e gestione dei rischi e al reporting.

La ricerca è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario esplorativo a una delle tre figure aziendali maggiormente coinvolte nell'attività di gestione dei rischi: il Risk Manager/Risk Officer, il Dirigente Preposto e il Responsabile Internal Auditing.

Lo studio è finalizzato a indagare quattro principali aree:

- **Informazioni generali**. Informazioni circa le principali caratteristiche della funzione (o del referente) centrale responsabile del processo di Risk Management e di eventuali unità di business istituite per la gestione e il controllo di specifiche tipologie di rischio. Riguardano anche l'utilizzo di framework o standard internazionali (CoSo Report, CoSo ERM, ISO 31000, ecc..);

- **Risk Governance**. Modello di Risk Governance aziendale o di gruppo con particolare riferimento alle responsabilità assegnate agli attori coinvolti nel processo di Risk Management, le caratteristiche del Comitato Rischi (se istituito) e le tipologie di rischio per le quali la società ha definito dei limiti di tolleranza;

- **Risk Assessment**. Analisi delle procedure di categorizzazione e valutazione dei rischi aziendali, nonché della periodicità con cui le procedure di Risk Assessment vengono implementate;

- **Risk Reporting, Monitoring and Treatment**. Procedure e sistemi di reportistica e attività di definizione e monitoraggio dei piani di trattamento dei principali rischi aziendali.

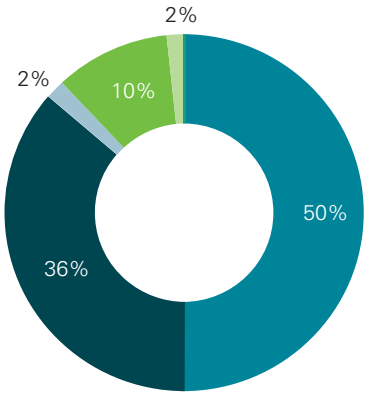
Il Panel

L'indagine, impostata con le stesse modalità della prima edizione, ha coinvolto principalmente le aziende italiane quotate appartenenti a tutti i settori di business, ad eccezione del settore bancario e finanziario, e ha permesso di raccogliere il punto di vista di 58 rappresentanti del mondo aziendale, a vario titolo responsabili o interessati ai processi di Risk Management, quali:

- Amministratore Delegato;
- Presidente del Consiglio di Amministrazione;
- Presidente del Comitato per il Controllo Interno;
- Presidente del Collegio Sindacale;
- Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili;
- Preposto al Controllo interno.

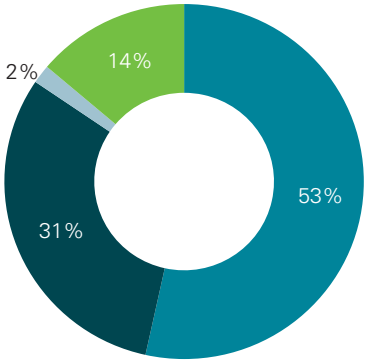
Le risposte ottenute confermano il crescente interesse del management al tema della gestione dei rischi, dai più considerato un processo sistematico essenziale per il miglioramento delle performance aziendali e la loro sostenibilità nel tempo.

Numero di dipendenti



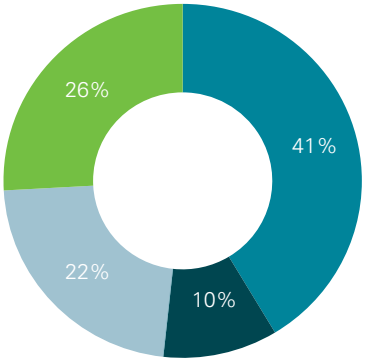
< 1.000
1.000-10.000
10.000-25.000
25.000-75.000
75.000-150.000

Fatturato



< 500 mln
Compreso tra 2,5 mld e 5 mld
Compreso tra 500 mln e 2,5 mld
> 5 mld

Settore di appartenenza



Manifatturiero
Servizi
Beni di consumo
Altro

Executive Summary

1. La ‘funzione centrale’ di Risk Management: ‘business partner’

Le società italiane hanno identificato, o hanno intenzione di identificare nel prossimo futuro, una ‘funzione centrale’ responsabile del processo di gestione dei rischi. Contrariamente alla percezione diffusa, gli obblighi normativi rappresentano un driver importante, ma non il principale, dell’implementazione dei processi di gestione dei rischi.

2. I framework internazionali più diffusi

Le società che hanno adottato modelli integrati per la gestione dei rischi si sono ispirate a framework internazionali largamente condivisi. In particolare il CoSO ERM 2004 risulta il più utilizzato.

3. I risultati del Risk Assessment: benefici e sinergie

Le risultanze del processo di Risk Assessment sono utilizzate dalla funzione Internal Audit, per pianificare le sue attività, e dal dirigente preposto, per assolvere agli obblighi di reporting periodico sui rischi.

4. ‘Top risk dashboard’: uno strumento per indirizzare i processi di pianificazione strategica e le decisioni di business

Le società hanno introdotto, o hanno intenzione di introdurre nel prossimo futuro, processi sistematici di Risk Assessment al fine di identificare i principali rischi cui è esposta la società (top risk) ed individuare opportune azioni di trattamento. Tuttavia il processo di Risk Assessment non risulta integrato con il processo di pianificazione strategica.

5. Tool informatici a supporto delle fasi del processo integrato di gestione dei rischi

Le attività di Risk Assessment, di reporting e monitoraggio sono supportate da tool informatici che, tuttavia, non sono, ad oggi, particolarmente diffusi e risultano ancora non del tutto integrati con i sistemi informativi aziendali esistenti.

6. Disclosure sui rischi e sui processi di gestione

L'evoluzione normativa, che richiede una più ampia ed efficace disclosure al mercato in tema di Risk Management, spinge il vertice delle società italiane a diffondere informazioni più dettagliate sui processi di gestione dei rischi e sui principali rischi a cui è esposta la società. La maggior parte delle società italiane ha strutturato un processo di reporting periodico prevedendo la differenziazione dei report in base ai destinatari.

7. Sviluppo di adeguati KRI per monitorare i potenziali rischi legati al raggiungimento degli obiettivi

L'attività di monitoraggio sui rischi si avvale frequentemente di Key Risk Indicator. Sviluppare adeguati KRIs permette alle imprese di monitorare costantemente la gestione di rischi che potrebbero influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Risultati della *survey*

La funzione 'centrale'

Circa la metà delle società rispondenti (47%) ha istituito una 'funzione centrale' responsabile del processo di gestione dei rischi aziendali, nella quasi totalità dei casi da più di un anno. Il 24% delle società non ha istituito una 'funzione centrale' e la restante parte (29%) ha intenzione di individuare nel prossimo futuro una funzione alla quale attribuire la responsabilità del processo di Risk Management.

Circa la metà delle società italiane (45,1%) prevede l'esistenza di referenti della funzione centrale di Risk Management in altre strutture aziendali. In questi casi questi sono più frequentemente identificati a livello di business unit/divisione.

La responsabilità di nomina della 'funzione centrale' nella maggior parte dei casi viene affidata all'Amministratore Delegato, al Chief Financial Officer oppure direttamente al Consiglio di Amministrazione e riporta gerarchicamente all'Amministratore Delegato o al Chief Financial Officer.

Il nome della funzione/Job title	
Group Risk Officer	23%
Governance Risk and Compliance Officer	8%
Chief Risk Officer/Risk Manager	34%
Responsabile Internal Auditing	31%
Dirigente Preposto	4%

Le principali attività in cui è coinvolta la Funzione/Referente Centrale	Grado di coinvolgimento (%)
Coordinare e monitorare le attività di gestione dei rischi	85
Proporre linee guida e metodologie di analisi per la gestione dei rischi	81
Predisporre reporting periodici sui rischi aziendali e sulle misure di contenimento	69
Proporre azioni di treatment per i principali rischi rilevati	27
Effettuare il monitoraggio dello stato di avanzamento delle azioni di treatment	19
Controllare il rispetto dei limiti di rischio stabiliti	19
Supportare i processi decisionali maggiormente rilevanti a livello strategico	12
Assumere posizioni di rischio	4

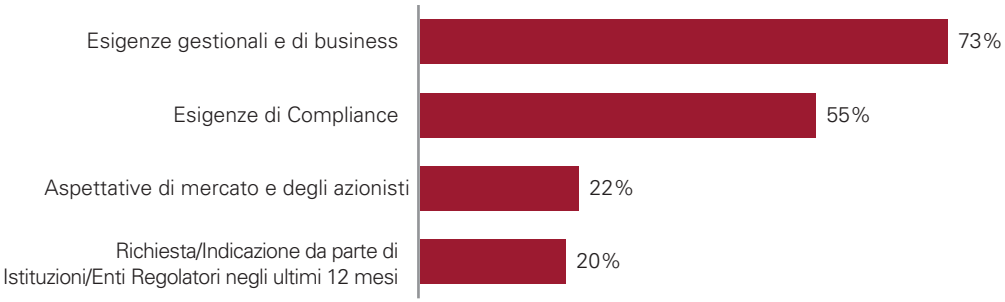
Il CRO svolge un ruolo di business partner, coordinando e monitorando le attività di gestione dei rischi

Le motivazioni che hanno spinto o spingeranno le società ad individuare una funzione responsabile del processo di Risk Management sono principalmente dettate da esigenze gestionali e di business.

Contrariamente alla percezione diffusa, gli obblighi normativi rappresentano un driver importante, ma non la principale motivazione per l'implementazione di processi di gestione dei rischi.

Grafico 1

Qualora siano state istituite una Funzione/Responsabile Centrale o Unità Specialistiche per la gestione dei rischi aziendali, quali sono state le principali motivazioni?



In alcuni casi, l'istituzione di presidi di Risk Management è stata richiesta/suggerita da enti regolatori (Consob, Isvap, SEC, ecc.), organismi di controllo (Collegio Sindacale), società di revisione contabile e agenzie di rating.

Su richiesta/indicazione di quali Istituzioni/Enti Regolatori sono state istituite una Funzione/Responsabile Centrale o Unità Specialistiche per la gestione dei rischi aziendali

Organismi di controllo	50%
Società di revisione	17%
Enti regolatori	33%
Agenzie di rating	8%

Il modello di Risk Management

Nella progettazione e realizzazione di processi di Risk Management, le società quotate considerano cruciali le componenti riguardanti la definizione di un assetto di governance, l'identificazione dei rischi e l'introduzione di un sistema di reporting. Tipicamente tali componenti rappresentano anche le fasi iniziali di un percorso che porta all'implementazione di un modello integrato di ERM, che si completa con lo sviluppo di tecniche di misurazione dei rischi e l'ottimizzazione dei sistemi di controllo interno. Di seguito sono riportate in sintesi le componenti del modello ERM di KPMG.

Risk Governance

Implementazione di una struttura organizzativa a supporto della definizione ed attuazione delle politiche di Risk Management.

Risk Assessment

Identificazione e classificazione dei rischi all'interno di un processo strutturato.

Risk Quantification & Aggregation

Misurazione e quantificazione dei rischi.

Risk Reporting & Monitoring

Progettazione e realizzazione di un sistema di reporting per il monitoraggio continuo del rischio.

Risk & Control Optimization

Ottimizzazione dei controlli per il miglioramento delle performance.

Adeguati modelli di Risk Management 'embedded' nell'operatività aziendale contribuiscono a una gestione sana e corretta dell'impresa, coerente con gli obiettivi strategici e nel rispetto degli interessi dei propri stakeholder.

Sono numerose le società che hanno compiuto sforzi significativi negli ultimi anni per introdurre meccanismi di identificazione, valutazione e gestione dei rischi. Qualora sia stato adottato un modello o un sistema integrato per la gestione dei rischi aziendali, le società hanno considerato o si sono ispirate a framework/standard internazionali in tema di Risk Management. In particolare il riferimento più utilizzato è il COSO ERM (2004).

Framework/standard internazionali in tema di Risk Management a cui la Società si è ispirata

CoSO Report,1992	27%
CoSO ERM, 2004	57%
ISO 31000:2009	7%
Altri framework	9%

Le risultanze del processo di Risk Assessment possono essere valorizzate ai fini della pianificazione strategica e diventare così parte integrante del processo per la creazione e la preservazione del valore d'impresa.

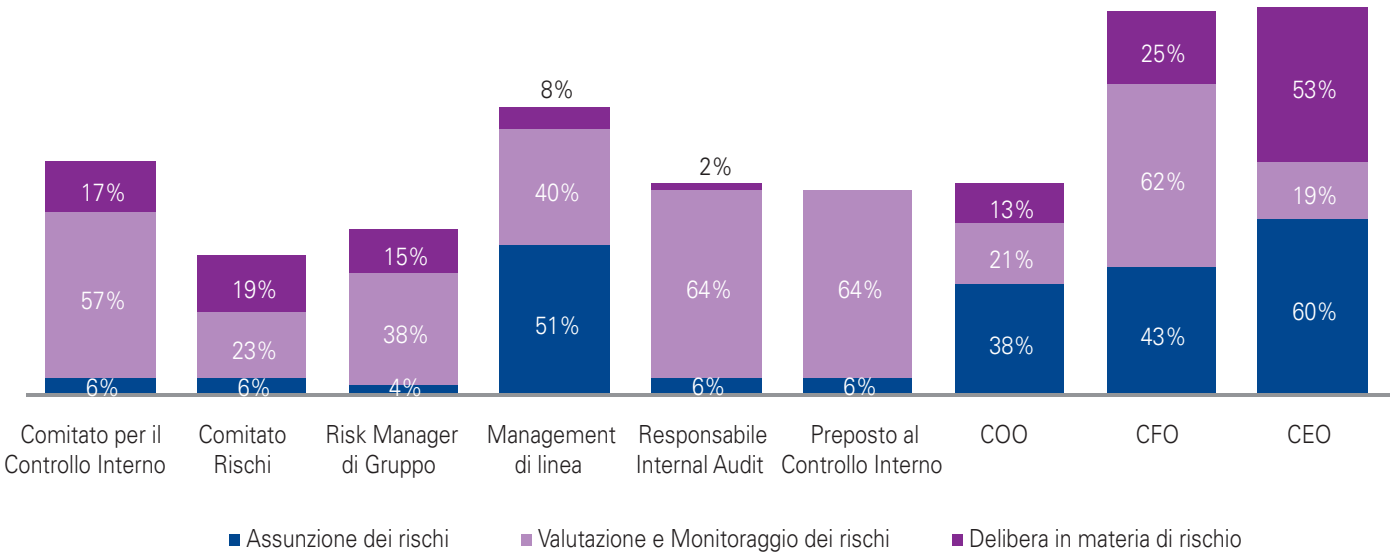
Risk Governance

Ruoli e responsabilità

Un'efficace gestione dei rischi presuppone la definizione di un assetto organizzativo, a tutti i livelli aziendali, che preveda una chiara attribuzione delle responsabilità di governo, monitoraggio e reporting.

Appare quindi evidente come il processo di ERM necessiti di una struttura centrale che abbia un ruolo di facilitazione, coordinamento e monitoraggio, e a cui siano attribuite le responsabilità di promuovere le politiche di Risk Management, supportare la promozione e la diffusione della cultura di gestione del rischio all'interno dell'azienda nonché coordinare il processo di Risk Management.

Grafico 2
In linea con il Modello di Risk Governance, i principali ruoli e responsabilità degli attori coinvolti nel processo di assunzione e gestione dei rischi



Comitato Rischi: esistenza, composizione e poteri

Un numero limitato di società (31%) hanno istituito un Comitato Rischi a livello di management e un'altra porzione del campione ha intenzione di istituirlo (19%).

I soggetti aziendali con ruoli manageriali più frequentemente presenti nel Comitato sono l'Amministratore Delegato, il Chief Financial Officer ed il Risk Manager.

Il compito principale del Comitato è assicurare il presidio ed il monitoraggio della gestione dei rischi. Può avere poteri deliberativi (53%) o propositivi e consultivi (47%).

La prassi è predisporre un modello di Risk Governance di Gruppo (60%) piuttosto che a livello di singola società nonostante una larga parte del campione non abbia predisposto alcun modello di Risk Governance.

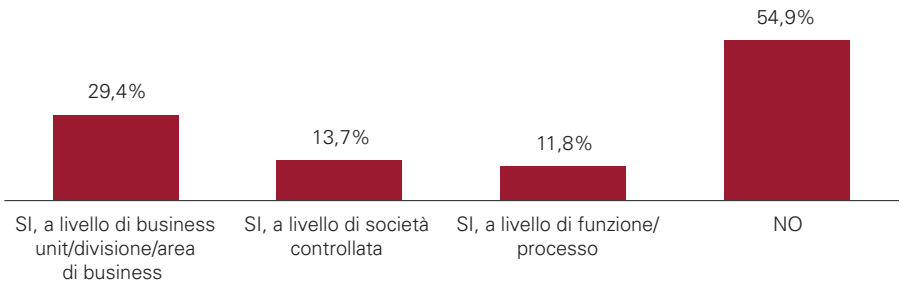
L'Amministratore Delegato è, nella maggior parte dei casi, il soggetto incaricato di deliberare in materia di rischi e, insieme al management di linea, assume anche il ruolo di principale risk owner.

Referenti della funzione 'centrale'

Circa la metà delle società italiane (45,1%) prevede l'esistenza di referenti della funzione centrale di Risk Management in altre strutture aziendali. In tali casi questi sono più frequentemente identificati a livello di business unit/divisione/area di business.

Grafico 3

Il Modello di Risk Governance della Società prevede l'esistenza di referenti della Funzione/Responsabile Centrale di Risk Management in altre strutture aziendali?



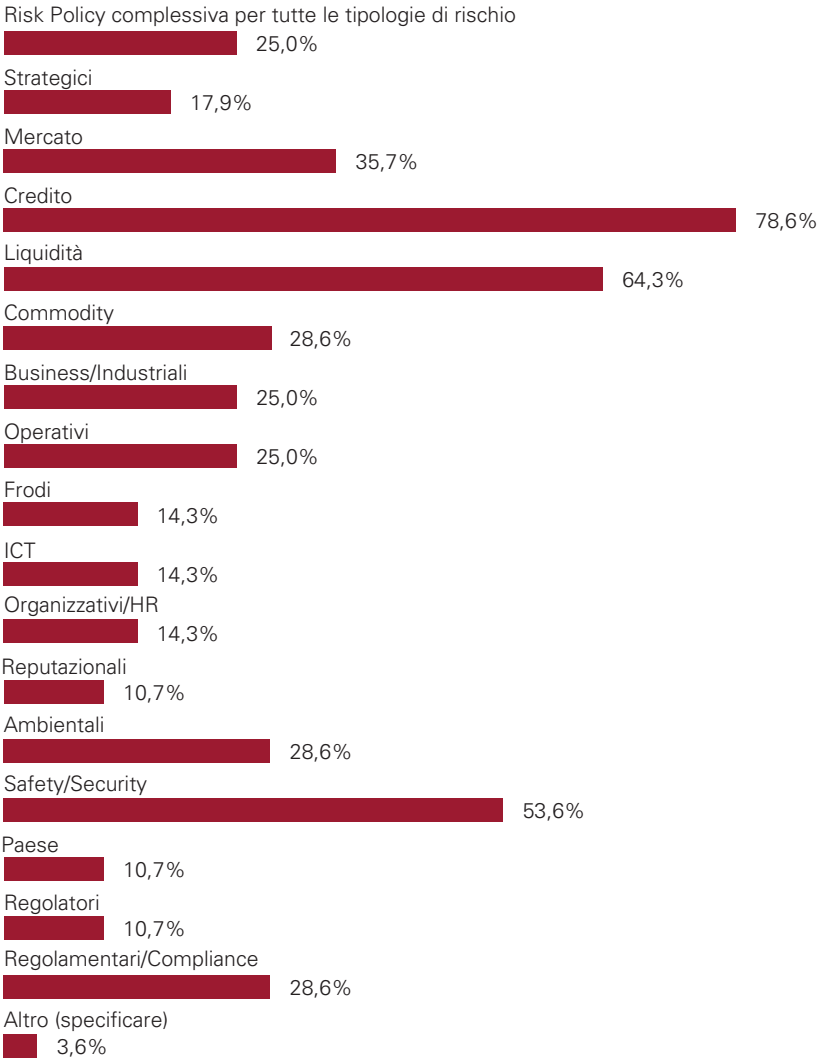
Risk Management policy

Il 63% delle società del campione si è dotato di una policy di Risk Management il cui scopo è quello di definire le linee di indirizzo e i principi da adottare nella gestione dei rischi.

Categorie di rischio e limiti

La maggior parte delle società del campione ha identificato limiti di accettabilità per le categorie di rischio da gestire. Il 25% delle società italiane ha identificato tali limiti per tutte le tipologie di rischio; negli altri casi solo per alcune tipologie di rischio, in particolare per rischi di mercato, rischi di liquidità, rischi di credito, rischi commodity e rischi security.

Grafico 4
Tipologie di rischio per le quali sono stati definiti dei limiti



Il 63%
delle società del panel hanno adottato una policy di Risk Management

Il 61%
delle società ha introdotto un processo sistematico ed integrato di Risk Assessment

Risk Assessment

Processo sistematico e integrato

La mappatura o identificazione dei rischi è una delle componenti essenziali di qualsiasi modello di Risk Management, nonché solitamente la prima fase dell'intero percorso implementativo. In fase di avvio del progetto di implementazione dell'ERM, è opportuno pianificare il Risk Assessment come prima attività operativa, in modo da acquisire le informazioni sui principali rischi aziendali e identificare le soluzioni più idonee al disegno del Modello ERM ed alla categorizzazione dei rischi.

La maggior parte delle società italiane (61%) ha introdotto un processo sistematico ed integrato di Risk Assessment che permette di identificare i principali rischi (top risks) e una porzione significativa del campione (29%) dichiara di avere intenzione di introdurlo nel prossimo futuro.

La fase di Risk Assessment consiste nel misurare l'incidenza di un potenziale evento sul conseguimento degli obiettivi aziendali ed ha l'obiettivo di identificare i principali rischi a cui la società è esposta, in modo da poter definire delle azioni di mitigazione da implementare per la gestione degli stessi.

Le metodologie di Risk Measurement impiegate nell'attività di valutazione possono essere qualitative, quali-quantitative e statistiche. Gli approcci statistici come il VaR (Value at Risk) e il PaR (Profit at Risk) sono utilizzati raramente e per poche categorie di rischio. Le tecniche qualitative e quali-quantitative (scenario analysis e KRIs) sono invece più frequenti.

Utilizzo dei risultati da parte dell' Internal Auditor e da parte del Dirigente Preposto

In tutte le società le risultanze delle fasi di Risk Assessment sono utilizzate all'interno dell'organizzazione da altre funzioni aziendali:

la funzione internal audit predispone un piano di internal audit per identificare le priorità di intervento secondo un approccio risk based. In tutte le società le risultanze delle fasi di Risk Assessment sono utilizzate dall'Internal Audit per pianificare le proprie attività.

il Dirigente Preposto utilizza i risultati della fase di assessment per assolvere agli obblighi di informativa sui rischi. Con l'adozione delle Direttive Europee 2003/51/CE (c.d.'Modernizzazione') e 2004/109/CE (c.d. 'Transparency') che hanno modificato il Codice Civile e il Testo Unico sulla Finanza, la disclosure sui rischi diventa un obbligo per tutte le società, non solo quotate, che operano in Italia.

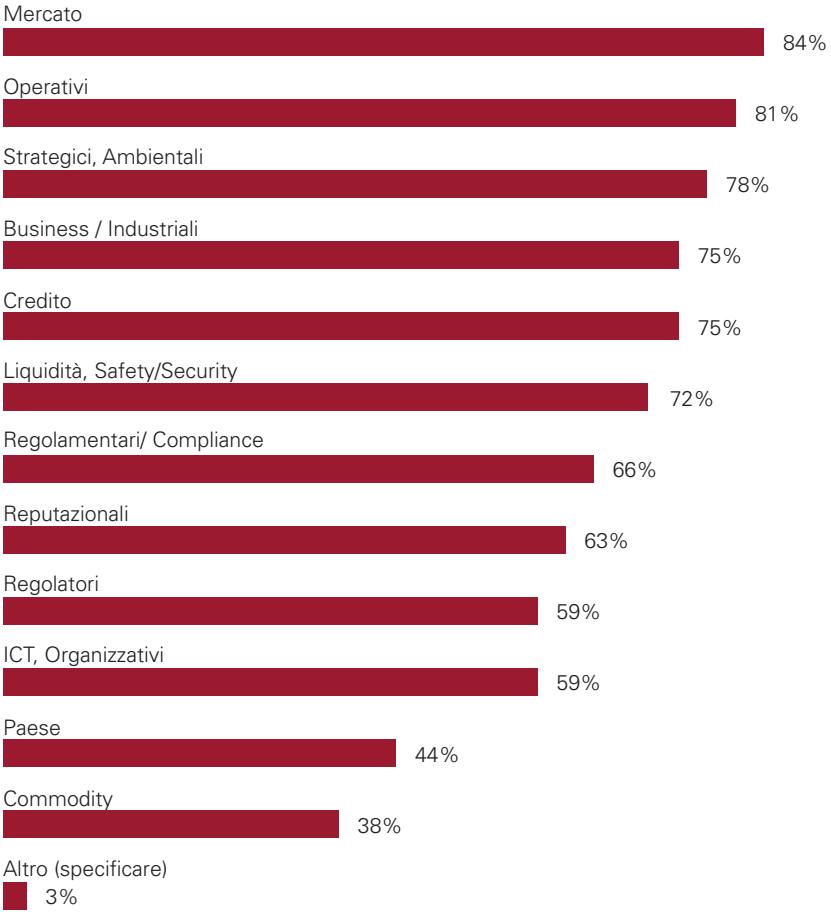
Lo sviluppo di modelli di Risk Management può rappresentare un'opportunità anche per integrare e razionalizzare le esistenti attività di Risk Management, assurance e compliance.

Risk Model

Molte società (63%) hanno sviluppato un modello di categorizzazione dei rischi che comprende tutte le tipologie di rischio, unico e comune a tutto il Gruppo.

Grafico 5

Principali macro-tipologie di rischio ricomprese nel Risk Model



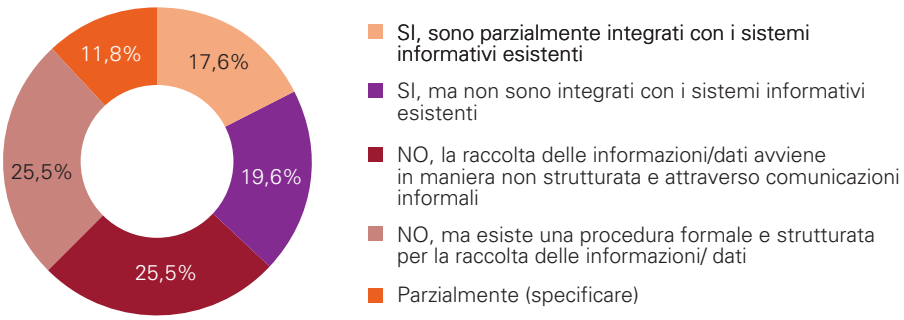
Il 63%
delle società ha sviluppato un modello di categorizzazione dei rischi unico e comune a tutto il Gruppo

Tool Informatici

La raccolta delle informazioni e dei dati necessari all'individuazione e valutazione dei rischi avviene spesso attraverso il supporto di tool informatici che risultano essere parzialmente integrati con i sistemi informativi esistenti. In qualche caso (26%) le società hanno predisposto delle procedure formali e strutturate per la raccolta delle informazioni finalizzate allo svolgimento della fase di Risk Assessment.

Grafico 6

Le attività di Risk Assessment sono supportate da uno o più tool informatici dedicati?



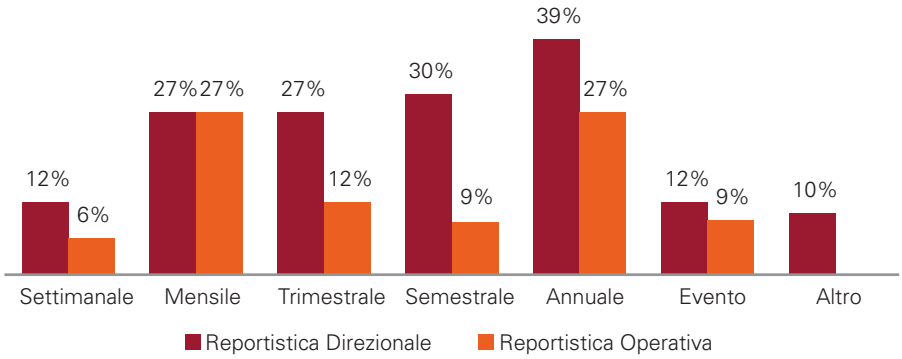
Risk Monitoring, Reporting & Treatment

Il reporting sui rischi è lo strumento di comunicazione dell'ERM in quanto fornisce informazioni sui principali rischi a cui è esposta la società e le relative azioni di risposta, favorisce la disclosure al mercato prevista dagli obblighi di legge ed agevola il compito di vigilanza sull'adeguatezza e l'efficacia del processo di Risk Management. La maggior parte delle società comprese nel campione (65%) ha strutturato un processo di reporting periodico prevedendo la differenziazione dei report in base ai destinatari.

I principali destinatari della reportistica in tema di analisi e valutazione dei rischi sono l'Amministratore Delegato, il Chief Financial Officer ed il Comitato di Controllo Interno. La reportistica direzionale e operativa è più frequentemente strutturata su base annuale.

Il 65%
delle società comprese nel panel ha strutturato un processo di reporting periodico

Grafico 7
Con quale periodicità viene predisposta la reportistica?



Rischi oggetto di reportistica

La crescente pressione normativa verso una più ampia ed efficace disclosure al mercato in tema di Risk Management spinge il vertice delle società italiane a diffondere informazioni sulle tipologie di rischio. Tutte le categorie di rischio, sebbene con diversa frequenza e rilevanza, sono oggetto di specifico reporting.

Il 40%
delle società ha definito indicatori sintetici di rischio

Key Risk Indicator

L'attività di monitoraggio dei rischi si avvale di Key Risk Indicator nel 40% del campione analizzato. In questi casi i KRI solitamente tendono ad essere aggiornati annualmente (42%), mensilmente (26%) o ogni tre mesi (16%). Il management team e i Consigli di Amministrazione possono ottenere benefici dai KRI che permettono di ricevere informazioni tempestive sui rischi emergenti. I KRI sono metriche usate dalle organizzazioni per fornire un rapido segnale della crescente esposizione aziendale ai rischi. Sviluppare adeguati KRI permetterebbe alle società di monitorare la gestione dei rischi che potenzialmente potrebbero influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Nonostante l'importanza di tali strumenti meno della metà delle società del campione (40%) ha definito indicatori sintetici di rischio finalizzati all'attività di monitoraggio dei rischi. In questi casi tali indicatori vengono aggiornati annualmente e sono ricompresi nella reportistica periodica sui rischi.

Piano di trattamento dei rischi

Le società sono esposte a continui cambiamenti esterni, sono costrette ad affrontare numerosi rischi ed essere in grado di definire efficaci piani di risposte ad essi.

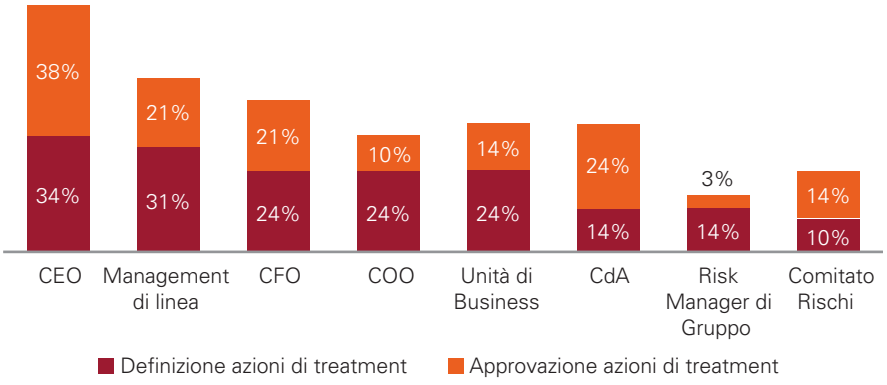
A tal fine è necessario realizzare un programma di trattamento dei rischi con efficacia e efficienza crescente nel tempo (per poter gestire adeguatamente i rischi è necessario che il Risk Management sia un processo ciclico, anche in relazione ai cambiamenti dell'esposizione a rischi esistenti o a potenziali nuovi rischi determinati dall'evoluzione dell'attività aziendale).

Ancora molte società (circa 60%) non hanno previsto un processo sistematico di definizione e approvazione dei piani di trattamento dei principali rischi identificati né un sistema di monitoraggio (oltre al self-assessment) sull'avanzamento del piano di trattamento dei top risks. Nei casi in cui sia stato adottato un processo sistematico di definizione e approvazione dei piani di trattamento dei top risks esso vede coinvolto principalmente attori del management aziendale (Amministratore Delegato, Chief Financial Officer e management di linea).

L'adozione e l'attuazione di modelli di Risk Management contribuiscono alla diffusione di un'adeguata cultura di Risk Management a tutti i livelli dell'organizzazione e forniscono un valido supporto allo sviluppo di processi decisionali 'informati'.

Grafico 8

Se esiste un sistema di monitoraggio e trattamento dei rischi, specificare il ruolo dei seguenti attori nel processo

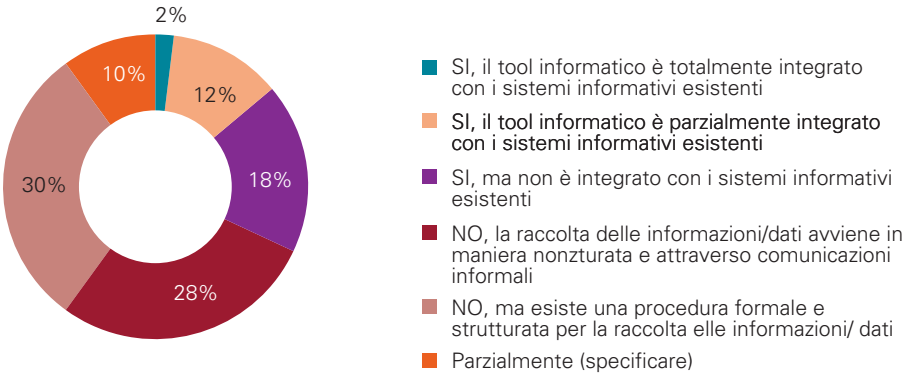


Tool informatici

Le attività di reporting e monitoraggio dei rischi aziendali solitamente non sono supportate da tool informatici dedicati, più frequenti sono, infatti, i casi in cui la raccolta delle informazioni e dei dati avviene sulla base di procedure formali e strutturate o tramite tool non integrati con i sistemi informativi esistenti.

Grafico 9

Le attività di reporting e monitoraggio dei rischi aziendali sono supportate da un tool informatico dedicato?



Conclusioni

L'analisi del livello di maturità dei processi di Risk Management fornisce utili indicazioni circa le più importanti sfide future che le imprese dovranno affrontare, riassunte sinteticamente nella tabella che segue.

	Key findings	Sfide future e possibilli iniziative
La funzione 'centrale'	Meno del 50% delle società ha istituito una 'funzione management'	Istituzione di una 'funzione centrale' responsabile del coordinamento delle attività di identificazione e valutazione dei rischi aziendali in un'ottica integrata
Risk Governance	Struttura della risk governance su tre linee di difesa (nuovo Codice di Autodisciplina) Il 31% delle società ha istituito un Comitato Rischi a livello di management	Declinazione del modello di risk governance, articolato su tre linee di difesa, nell'organizzazione aziendale al fine di definire in modo chiaro i ruoli, le responsabilità ed i flussi informativi. Nomina di un Comitato Rischi a livello di management con il compito di sovrintendere il processo
Risk Assessment	Basso livello di integrazione del assessment con il processo di pianificazione strategica	Allineamento del processo di risk con il processo di pianificazione strategica per meglio indirizzare i processi decisionali
Risk, Monitoring Reporting & Treatment	Solo il 40% delle società ha definito indicatori sintetici di rischio (KRI). Il 60% delle società non ha ancora previsto un processo sistematico di definizione, approvazione e monitoraggio dei piani di trattamento dei principali rischi	Implementazione di Key Risk Indicatorfinalizzati al monitoraggio della gestione dei principali rischi. Definizione delle attività di monitoraggio periodiche sulle attività di trattamento da implementare

Note

Contatti

Corrado Avesani Partner
cavesani@kpmg.it

PierMario Barzaghi Partner
pbarzaghi@kpmg.it

Giuseppe D'Antona Partner
gdantona@kpmg.it

Francesco Gagliardi Partner
fgagliardi@kpmg.it

Fabiano Gobbo Partner
fgobbo@kpmg.it

Antonio Mansi Partner
amansi@kpmg.it

Paolo Mantovano Partner
pmantovano@kpmg.it

Giuseppe Niolu Partner
gniolu@kpmg.it

KPMG Advisory S.p.A.

MILANO
Via Vittor Pisani, 27
20124 Milano
Tel. 02 6764 31
Fax 02 6764 3603

ROMA
Via Ettore Petrolini, 2
00197 Roma
Tel. 06 8097 11
Fax 06 8077 518

KPMG Advisory S.p.A. è inoltre presente sull'intero territorio nazionale nelle sedi di Aosta, Bologna, Cagliari, Firenze, Genova, Napoli, Padova, Palermo, Torino, Verona.

kpmg.com/it

Stampato in Italia: maggio 2012