



L'evoluzione della Governance dei Rischi – quali modelli per il "*brave new world*"

12° Annual Economia e Finanza – Sole 24 Ore
Matteo Coppola – Partner & Managing Director

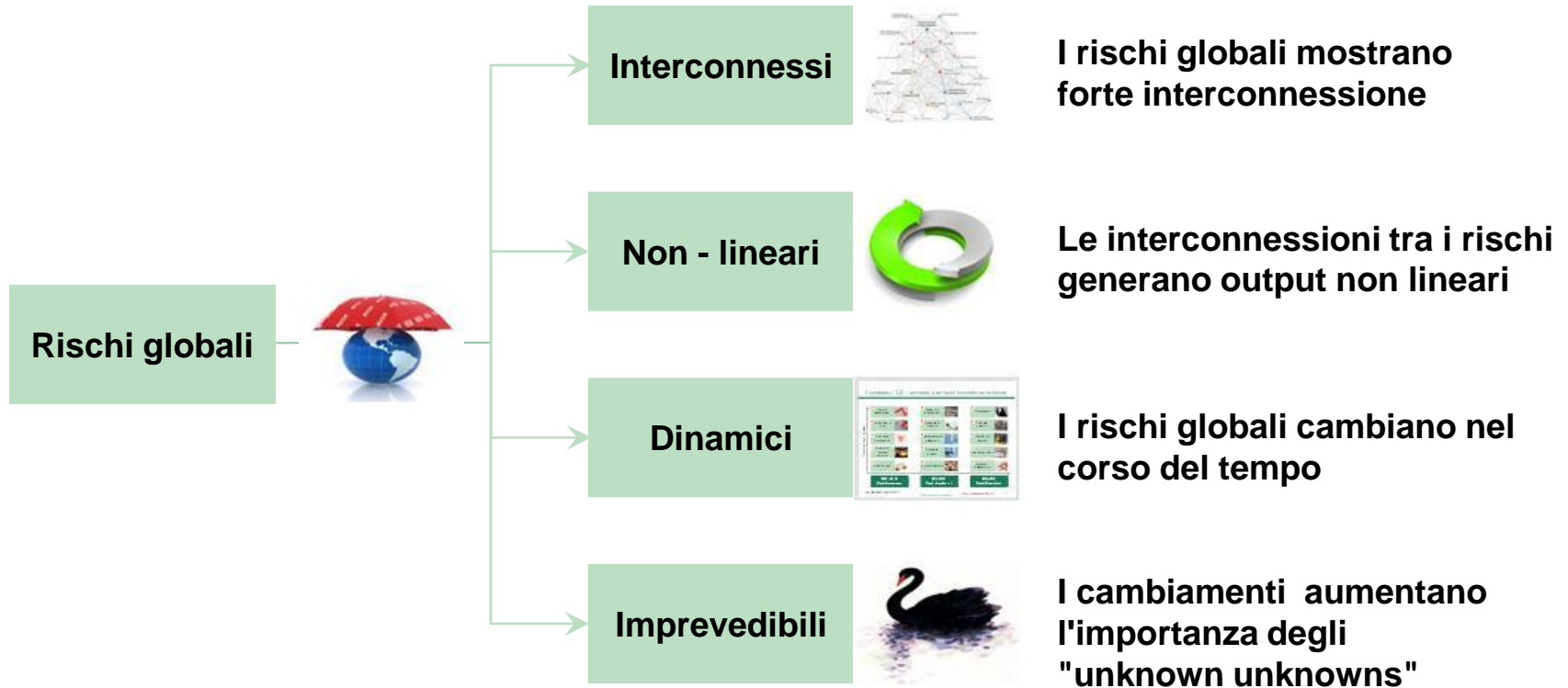
26 Novembre, 2015

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Il contesto (1/2) – un "brave new world" in continuo divenire



Il contesto (2/2) – un sistema complesso di rischi globali



Il modello tradizionale di governance dei rischi risulta inadeguato

Il modello tradizionale di Governance dei Rischi – una evoluzione a 3 livelli

Governance tradizionale



Evoluzione dell'approccio

"Proactively challenging the strategy of CEO from a **risk perspective**"

"Focus on what **you should do**, not on what you cannot do"

"Manage risks **where the risk is taken**"

Rafforzare il consiglio di amministrazione

Esempio: Global Bank

Adeguatezza

Efficacia

1 **Presidente e ruoli chiave**

Selezione del presidente (criteri processi di selezione, frequenza delle elezioni, restrizioni)	Altre posizioni di leadership (Vice Presidente, AD, consigliere senior indipendente, Segretario)
Mandato del presidente (ruolo, valutazione)	

Leadership del Presidente & gestione del Board e dei Comitati	Influenza di altre posizioni di leadership su BoD e su Comitati (Vice presidente, AD, consigliere senior indipendente, segretario)
---	--

2 **Fit & Proper**

Struttura del CdA/ Comitati (dimensione, % indipendenti, rotazione)	Processo di selezione e nomina (criteri di selezione, restrizioni alla nomina)	Comprensione del business (incluso training)
---	--	--

Qualità della struttura e del processo di selezione / uscita	Qualità della contribuzione individuale (uso dell'esperienza, qualità specifiche)	Quantità della contribuzione individuale (livello adeguato di contribuzione dai OCnsiglieri)
--	---	--

3 **Regole di ingaggio**

Regole per il processo decisionale (quorum e voti)	Accesso al supporto (Autorità di intraprendere relazioni con consulenti o management)
--	---

Comunicazione (aperta e onesta) su CdA e Comitati	Efficacia del Team (e.g. accesso al supporto)	Motivazione e morale
Dibattito (forte e costruttivo) su CdA e Comitati		

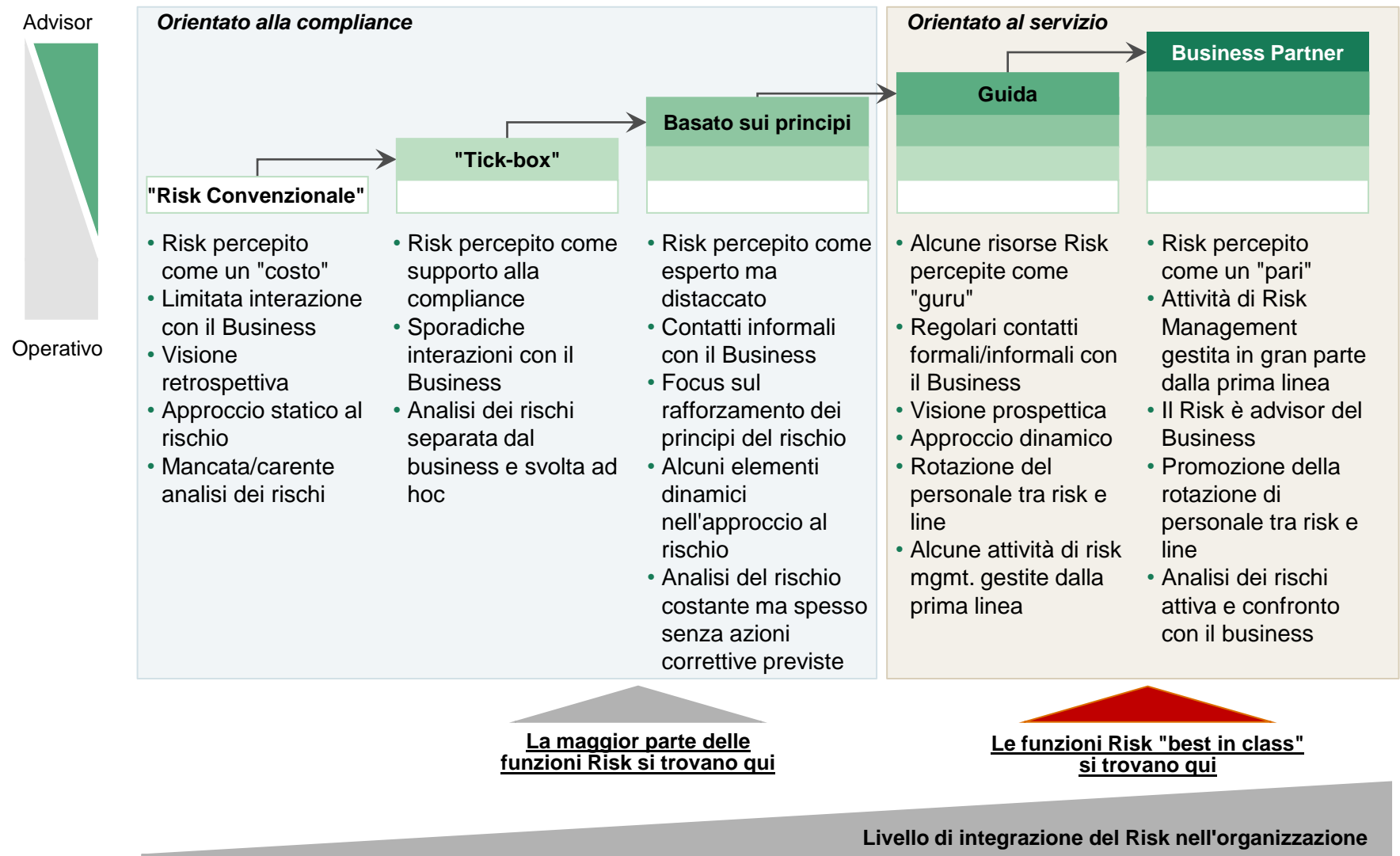
4 **Meccanismi di funzionamento**

Logistica degli incontri (frequenza & partecipazione, programmazione, agenda & preparazione del materiale)	Ruolo e impegno temporale richiesto a CdA/Comitati	Valutazione del CdA e del senior mgmt
	Delega di autorità (Comitati/Mgmt)	Remunerazione del Cda




Efficienza dei protocolli degli incontri	Comprensione del ruolo (mandato, valori, governance e linee guida)	Appropriatezza degli argomenti trattati (tempistiche appropriate, allocazione dei problemi, follow up sulle decisioni prese)
--	--	--

In linea con best practice	Gap vs. best practice	Gap significativi vs. best practice
----------------------------	-----------------------	-------------------------------------

Forte cultura del rischio per permettere al Risk Mgmt. di agire da "business partner" e ingaggiare l'organizzazione

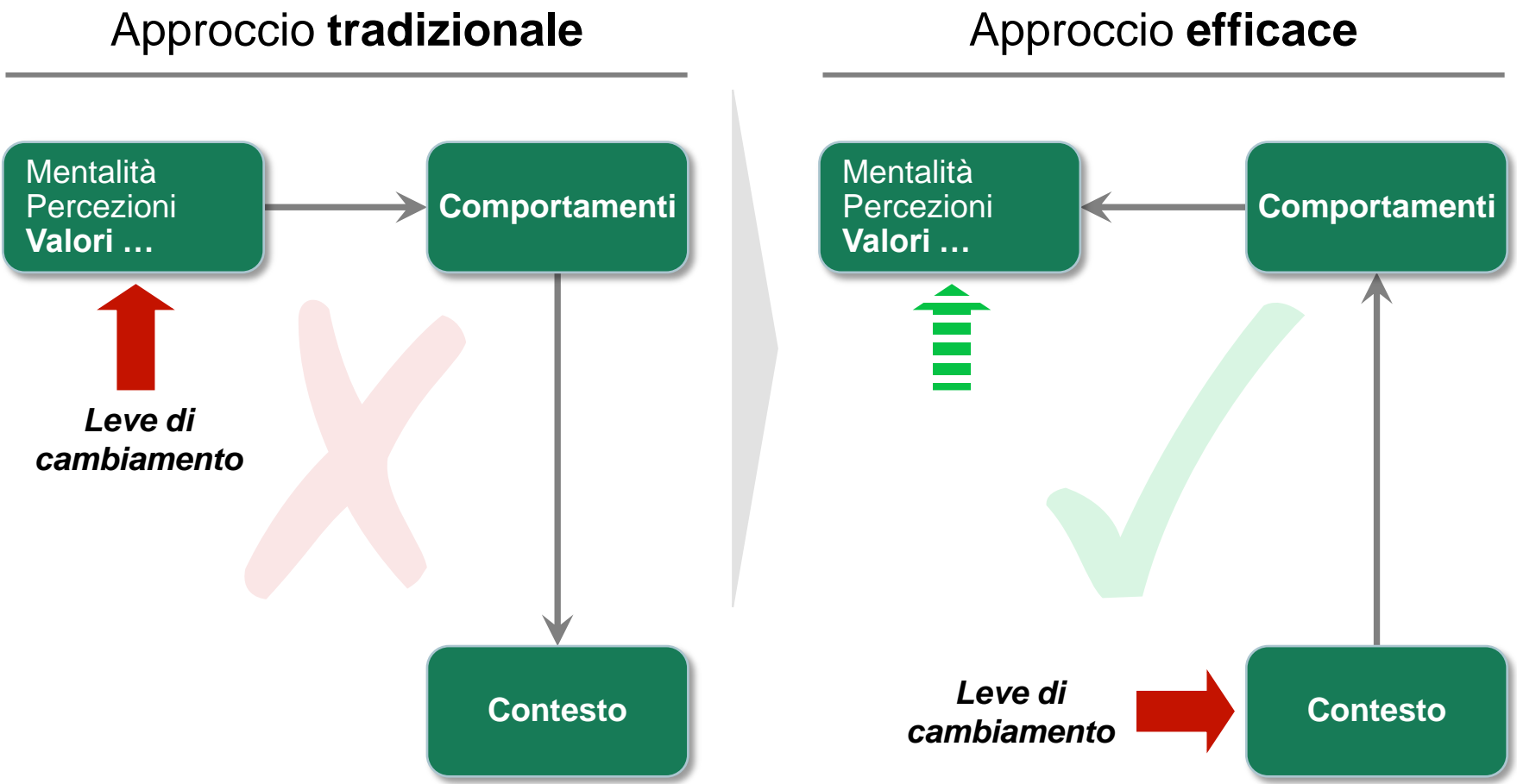


Governance e cultura per gestire il rischio dove esso si manifesta

Principio	Esempi World Economic Forum	Applicazione al Risk Mgmt.
Valorizzare le esperienze	 <p>Aviazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentazione sui grandi incendi • Post-mortem su incidenti aerei per ottimizzare le procedure • Studi approfonditi sulle epidemie 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentare la retention/status dei dipendenti con esperienza • Condurre analisi ex-post degli eventi, documentare le lezioni apprese
Responsabilizzare i dipendenti	 <p>Lotta agli incendi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ogni risorsa ha il potere di "bloccare" la partenza di un aereo • Decisioni tattiche prese "sul campo" dai singoli operatori • Singoli specialisti epidemici guidano la risposta operativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Assicurare gli incentivi appropriati • Incoraggiare lo staff delle prime linee a "sfidare" le procedure • Migliorare il reporting anonimo • Assicurare dei feedback di valore al Senior Management
Cercare attivamente i "pericoli"	 <p>WHO¹</p> <ul style="list-style-type: none"> • Web "crawling" sul campo per il rilevamento di epidemie 	<ul style="list-style-type: none"> • Radicare una cultura propensa all'identificazione del problema • Creare team dedicati per identificare proattivamente i rischi • Sperimentare nuovi indicatori di allarme

1. World Health Organization
Fonte: BCG

Un approccio efficace al cambiamento culturale



Fonte: Y. Morieux (2011), 'Resistance to Change or Error in Change Strategy?' in: *From Taylor to Today: The Multimedia Encyclopedia of Organization Theory*, Erhard Friedberg (coord.), Research & Organization

Gestire i nuovi rischi: Rischi Operativi Emergenti (I)

Esempio gestione ROE: approccio e metodologie per la prioritizzazione e misurazione

Esperienza BCG

Approccio alla misurazione

I Rischi Operativi Emergenti sono spesso legati a contesti in cui:


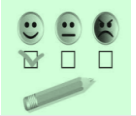
- La modellizzazione non è possibile
- I dati non sono disponibili

	Dati esistenti	Dati non disp.
Modelli possibili	Know knows <ul style="list-style-type: none"> • Sistema dinamico • Network analysis 	Unknown knows <ul style="list-style-type: none"> • Simulazione • Monte Carlo
Modelli non applicabili	Know unknowns <ul style="list-style-type: none"> • Metodi statistici • Data crunching 	Unknown unknowns <ul style="list-style-type: none"> • Immaginazione • Giudizio esperti

Poiché i ROE sono tipicamente "Unknown unknowns" (incognite sconosciute), misurarli significa definirne la priorità secondo driver specifici

La prioritizzazione è sufficiente a decidere dove investire / dove avviare azioni di mitigazione

Metodologie (esempi selezionati)

Esterne	Mega trend	
	Altre industry	
	Aziende comparabili	
Interne	Breakdown della catena del valore	
	Opinione Interna/ esterna	
	"Follow the money"	

Gestire i nuovi rischi: i rischi reputazionali hanno assunto rilevanza strategica per tutte le grandi aziende

Aziende di ogni settore coinvolte

SIEMENS 2006 – Scandalo corruzione

- Costi totali per ~1,6mld€



2010 – Incidente petrolifero

- -50% *stock price* e dimissioni CEO



2012 – Manipolazione LIBOR

- Dimissioni di CEO e COO



2015 – Manipolazione emissioni

- -20% *stock price* e dimissioni CEO

Processo di gestione dei rischi reputazionali






Conclusioni: le grandi priorità di azione per le aziende

*Evolgere il modello
tradizionale*

- 1 Consiglio di Amministrazione**
- 2 Funzioni di Controllo**
- 3 Business (prima linea di difesa)**

*Gestire
i nuovi rischi*

-  **Identificazione (top management governance, scenario analysis, ...)**
-  **Misurazione = prioritizzazione**
-  **Early warning integrato con governance**
-  **Gestione = resilienza, crisis management**