

# Modelli integrati per la misurazione e il controllo della performance aziendale: Performance management, sistema dei controlli e risk management

Università degli Studi di Torino:  
**Prof Valter Cantino**

BIOS Management:  
**Fabio Ghi**  
**Luisella Ravera**  
**Francesca Marchini**

CEO e CFO Round Table

Le recenti crisi economiche hanno insegnato che la creazione di valore durevole per le imprese non può prescindere **dal rischio e dalla sua gestione.**

Se si vuole sopravvivere il più a lungo possibile, **non è sufficiente avere processi di business eccellenti**, ma occorre anche saperne individuare e gestire a preventivo i possibili rischi.





**Prof Valter Cantino:** Università degli Studi di Torino  
*Corporate Governance, misurazione della performance  
e compliance del Sistema di Controllo interno*



FACOLTA' DI ECONOMIA  
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TORINO



**Dott. Fabio Ghi:** Managing Partner BIOS  
*Performance Management e Risk Management:  
da KPI a KRI*



**Dott.ssa Luisella Ravera:** Managing Partner BIOS  
*Il sistema dei controlli interni e Risk Management:  
la forza di un binomio*



**Avv. Francesca Marchini:** Senior Consultant BIOS  
*La riforma della corporate governance delle banche,  
nuovi spunti per il governo societario delle corporate*





# LABORATORIO DI CONFRONTO



FACOLTA' DI ECONOMIA  
UNIVERSITA' DEGLI STUDI  
DI TORINO



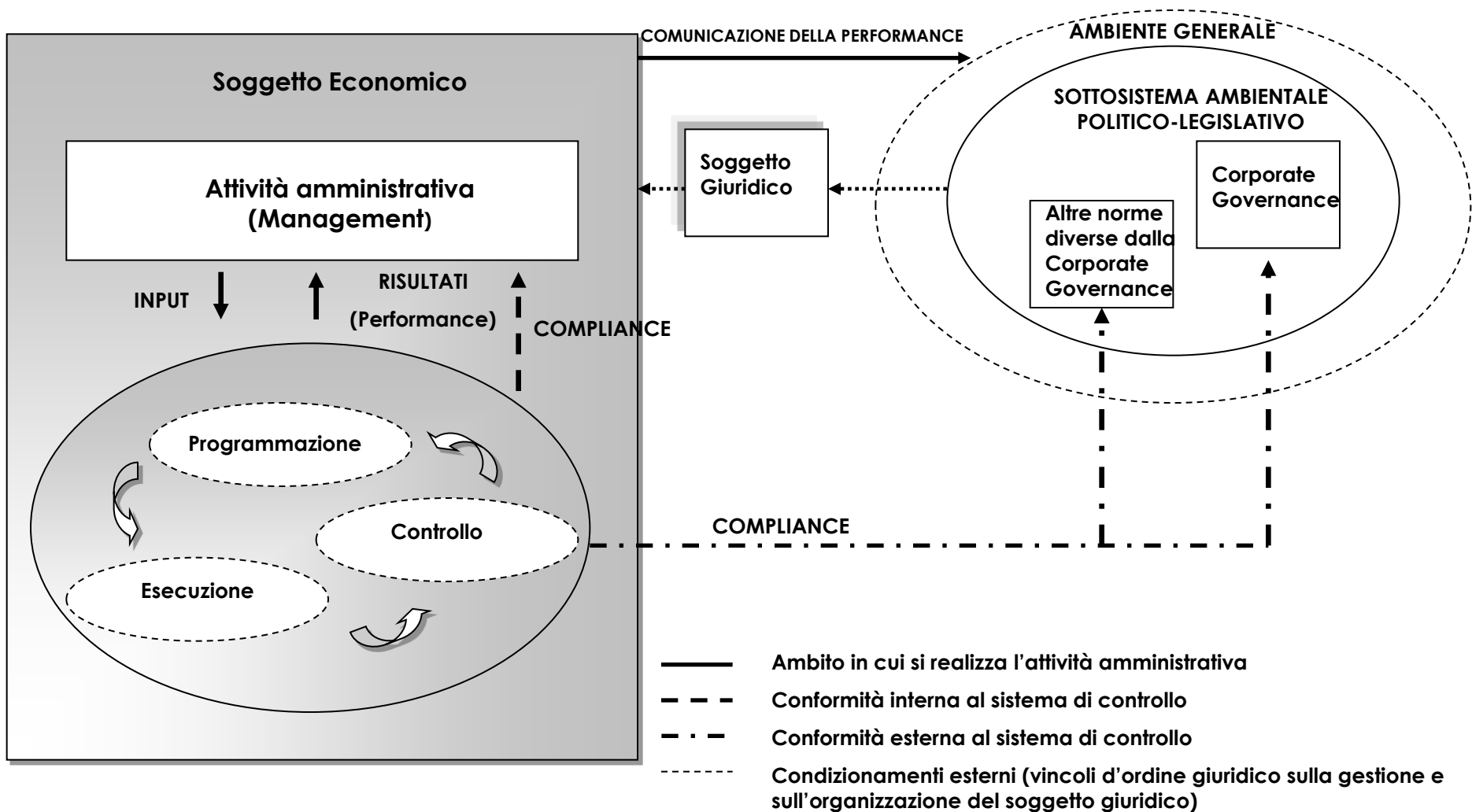
# Corporate Governance e misurazione della performance aziendale e compliance

Prof. Valter Cantino  
Università degli Studi di Torino

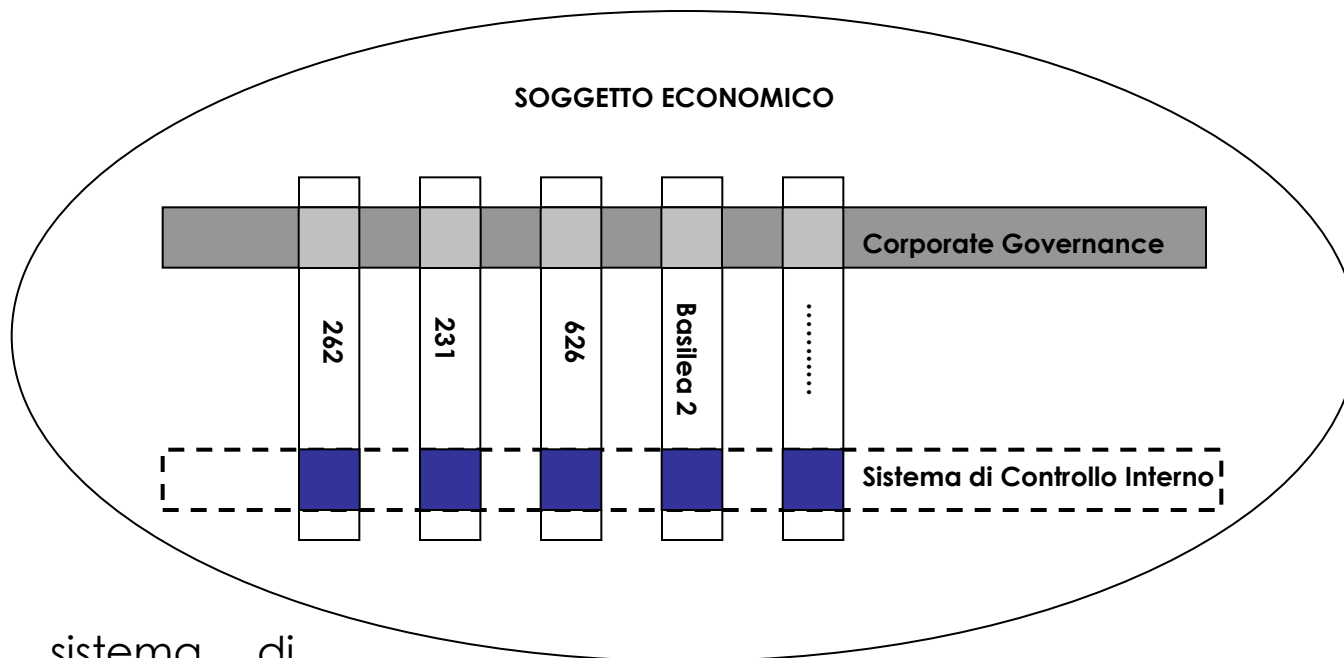


20 min

# Corporate Governance e misurazione della performance aziendale e compliance



# Corporate Governance e misurazione della performance aziendale e compliance



All'interno del sistema di controllo sono identificate delle aree specifiche disciplinate dalle singole normative di riferimento e sono implementate partendo dalla funzionalità che il sistema di controllo interno garantisce a livello generale.



Area della specifica normativa integrata con la Corporate Governance



Area di controllo della specifica normativa integrata nel sistema di Controllo Interno



Area di misurazione delle Performance del soggetto economico (impresa)

# Performance Management e Risk Management: da KPI a KRI

Dott. Fabio Ghi  
Partner BIOS Management



**10 min**



Le recenti crisi economiche hanno insegnato che la creazione di valore durevole per le imprese non può prescindere **dal rischio e dalla sua gestione.**

Se si vuole sopravvivere il più a lungo possibile, **non è sufficiente avere processi di business eccellenti**, ma occorre anche saperne individuare e gestire a preventivo i possibili rischi.



Con ciò si spiega l'attenzione che sempre più studiosi e managers pongono alla realizzazione di strumenti bilanciati di misurazione:

- 1 delle performances aziendali
- 2 dei rischi che su tali performances insistono.



insistono.

- 2 dei rischi che su tali performances
- 1 delle performances aziendali

- ❑ Esistono numerosi modelli di business performance utilizzabili per tradurre questo assioma in uno strumento pratico di responsabilizzazione dei managers (il modello della Mappa Strategica e della BSC è forse quello di maggior successo)
- ❑ E' però indispensabile tenere sotto controllo i rischi di un'azienda (intesi anche come nuove opportunità), programmando una loro gestione integrata con le performance



performance

programmando una loro gestione integrata con le  
un'azienda (intesi anche come nuove opportunità)

- ❑ E' però indispensabile tenere sotto controllo i rischi di  
BSC è forse quello di maggior successo



Può la **BSC** essere considerata uno strumento idoneo per la gestione integrata delle performance e del rischio?

**Sì**, ma solo con alcuni accorgimenti...in grado di renderla **complementare al Risk Management**

La **Balanced Scorecard Integrata** può costruita attraverso le seguenti tre fasi:



- ❑ l'inserimento di indicatori di fattori di rischio (**Key Risk Indicators - KRIs**) ordinari interni ed esterni, ossia tutti quei rischi identificati dal Risk Management come non trasferibili o non adeguatamente copribili finanziariamente;
- ❑ l'inserimento di parametri legati ai fattori critici di successo (FCS) "emergenti" o "bottom-up" con i relativi rischi correlati, quantificati da nuovi parametri KRI;
- ❑ l'inserimento di indicatori per il monitoraggio della Performance e del livello di eccellenza del modello stesso.

## **L'abbinamento Key Risk Indicator e Key Performance**

**Indicator** deve essere sviluppato per tutte le prospettive mediante il procedimento logico-causale alla base dello strumento della Balanced Scorecard in modo tale che i due processi del Risk Management e del Controllo Strategico convergano.

# KPIs, KRIs e Organizzazione



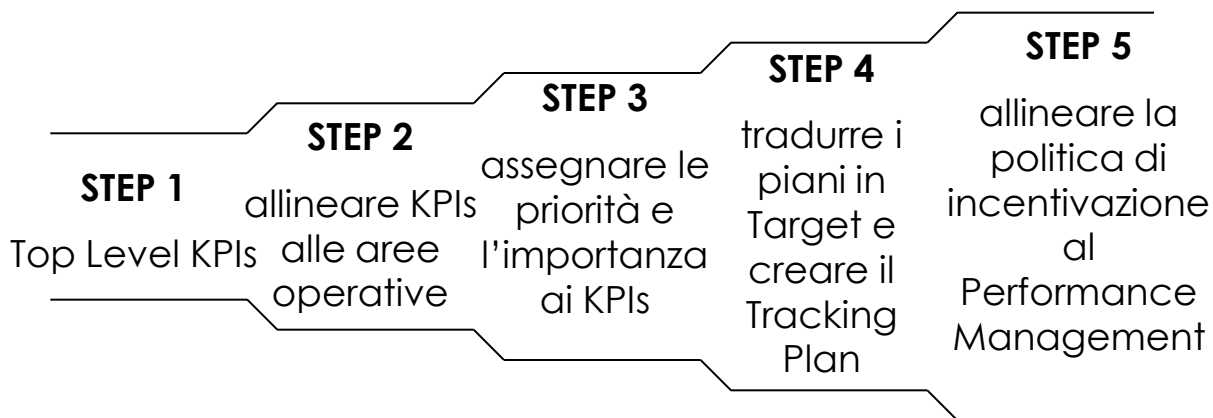
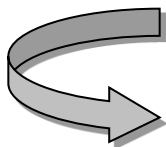
I KPIs sono **misure sintetiche** direttamente legate a *obiettivi strategici* e ai **value drivers**

I KPIs permettono al management di **pianificare controllare e gestire** il business e le relative *performances*

I KPIs devono essere legati a **leve** effettivamente **azionabili** e gestibili dal Management al fine di guidare le performance dell'impresa

I KPIs favoriscono una gestione orientata al **Business Process**

I KPIs attivano processi gradualmente di **Change Management**

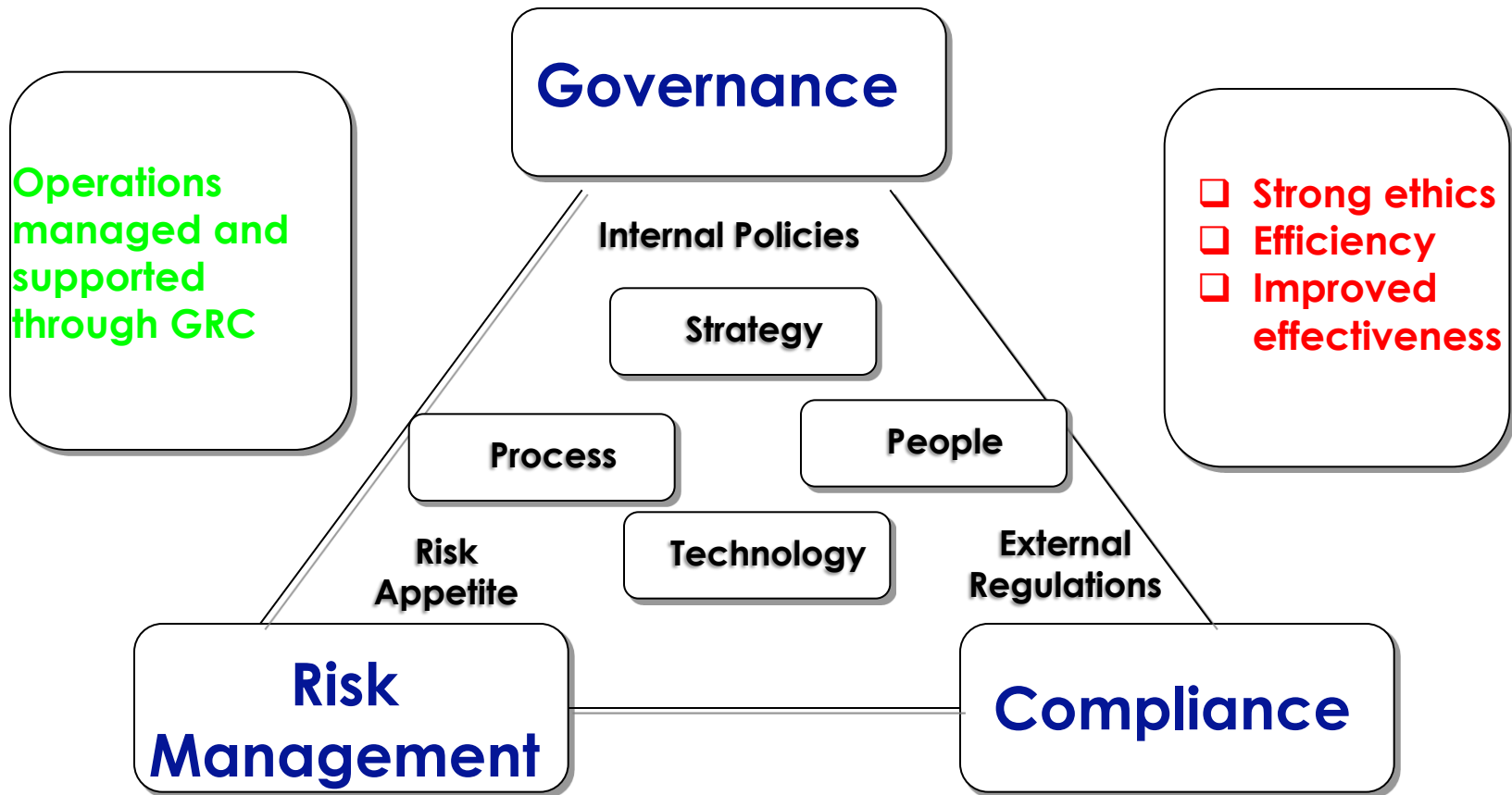


# Il sistema dei controlli interni e Risk Management: la forza di un binomio

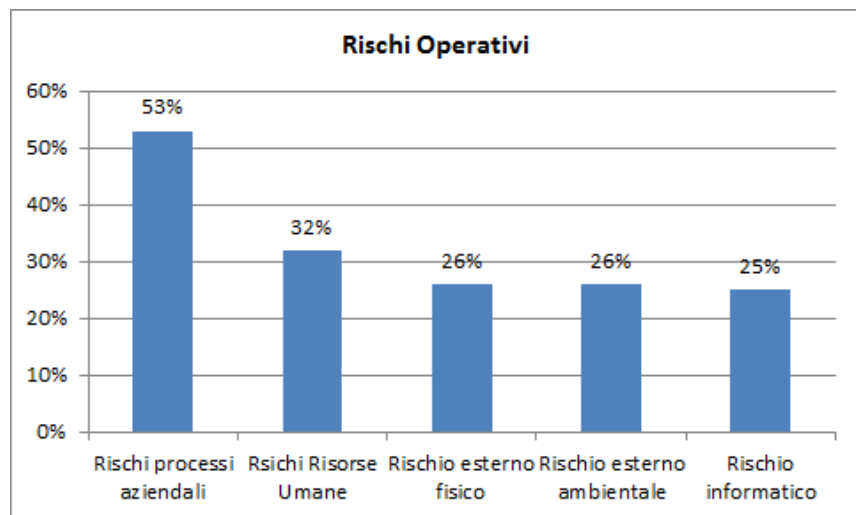
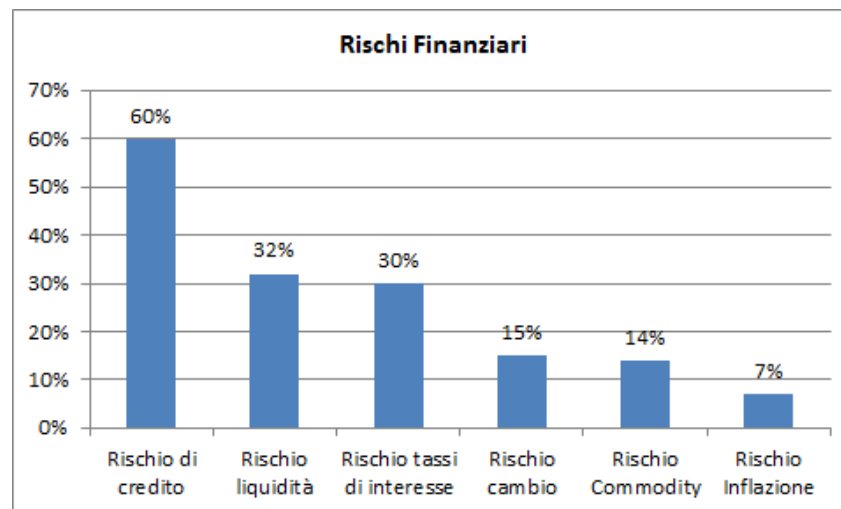
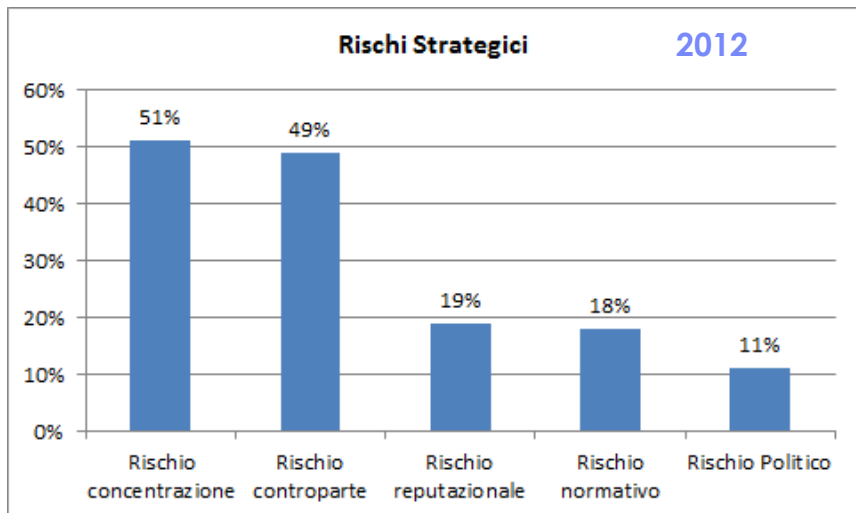
Dott.ssa Luisella Ravera  
Partner BIOS Management



**15 min**







## 2012 Survey I Osservatorio sul Risk Management 2013

Campione di 427 aziende:

- ❑ **Manifatturiero 66%, Servizi 11%, Commercio 16%, Costruzione 7%**
- ❑ **Piccole 70%, Medie 20%, Micro 10%**





## 2013 Survey II Osservatorio sul Risk Management 2014

### Highlights:

- ❑ La crisi e la percezione della situazione economica europea fanno sì che le piccole imprese si aprano a nuovi mercati → Crescente esposizione a Rischio Paese, Rischi Finanziari
- ❑ Il Rischio viene percepito come un evento negativo da evitare
- ❑ Il Rischio finanziario è la categoria più “temuta”, a seguire Rischio di Credito e Liquidità

## Marzo 2014 Survey Global Risk Forum

### Highlights:

- ❑ Il Rischio Compliance e Regolamentare sale al primo posto, a seguire Rischi Finanziari, Rischi di Paese, Rischi Reputazionali, Rischio rallentamento Consumi
- ❑ Il 64% degli intervistati monitora e mitiga i Rischi

# Risk Management – Linee Guida e Normativa

**IL RISK MANAGEMENT E' UNO STRUMENTO CHE VIENE DIFFICILMENTE PERCEPITO  
COME UTILE E NECESSARIO PER UNA GESTIONE AZIENDALE, CORRENTE E  
PROSPETTICA, IN GRADO DI CREARE VALORE AGGIUNTO A GARANZIA E  
SOSTEGNO DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI,  
PERCHE'?**



Linee guida e normative di riferimento

**Codice Civile Art. 2428** (La Relazione sulla Gestione) come da modifiche Dlgs 32/2007: il Legislatore chiede inoltre di fornire *“una descrizione dei principali rischi ed incertezze cui la società è esposta”*

**Codice di Autodisciplina Art.7 della Borsa Italiana:** “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...Un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi contribuisce a una conduzione dell'impresa coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal consiglio di amministrazione, favorendo l'assunzione di decisioni consapevoli.

**CoSO 1992 (Committee of Sponsoring Organization):** definizione del Sistema di Controllo Interno, individuandone i 3 obiettivi (attendibilità, economicità, conformità alle normative) e le 5 componenti (ambiente di controllo, sistema informativo, attività di controllo, valutazione dei rischi, monitoraggio)

**CoSO ERM 2011:** Intendendo il controllo quale leva a disposizione del management per mitigare l'esposizione ai rischi. Vengono quindi individuati quei rischi che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi e identificati i fattori mitiganti e le azioni ad essi connesse.

## COME SI ARTICOLA L'ERM FRAMEWORK

*Tutte le aziende devono affrontare eventi incerti. L'incertezza rappresenta sia un rischio che un'opportunità e può potenzialmente accrescere o ridurre il valore dell'azienda. Il management ha il compito di creare valore per gli stakeholders dell'impresa affrontando efficacemente le incertezze e i conseguenti rischi e opportunità.*



### GLI OBIETTIVI

LE COMPONENTI



LE UNITA' ORGANIZZATIVE

# Risk Management – ERM Framework - Componenti

**AMBIENTE INTERNO:** *determina la cultura del Rischio, il Rischio accettabile per la creazione di valore*

Il CdA influenza fortemente l'ambiente interno definendo:

- La strategia aziendale
- Le performance e la pianificazione
- Interagisce con l'audit interno ed esterno
- Interagisce con i Revisori
- Definisce un codice di condotta sulla base di valori etici



**DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI:** *Il Rischio è la possibilità che un evento accaduto pregiudichi il conseguimento degli obiettivi.*

Gli Obiettivi devono essere **coerenti, pochi e stabili** perché devono essere correlati al rischio accettabile ed alla sua tolleranza (margine di oscillazione proporzionato e stabile)

**IDENTIFICAZIONE DEGLI EVENTI:** *sono fatti o accadimenti derivanti da Fonti Interne o Esterne.*

La direzione dovrebbe identificare gli eventi in base a:

- quelli che potrebbero incidere sull'attività aziendale
- se rappresentano rischi oppure opportunità
- analizzare come i fattori interni ed esterni possono combinarsi e interagire con gli eventi
- valutare le tipologie di impatto
- per i rischi: analizzare i fattori che richiedono una valutazione e una risposta/azione
- per le opportunità: analizzare gli elementi che potrebbero richiedere un riesame delle strategie definite in precedenza o dei processi in atto di definizione

## Risk Management – ERM Framework – Valutazione del Rischio

**VALUTAZIONE DEL RISCHIO:** misurazione INCIDENZA di un evento potenziale conseguimento degli OBIETTIVI.

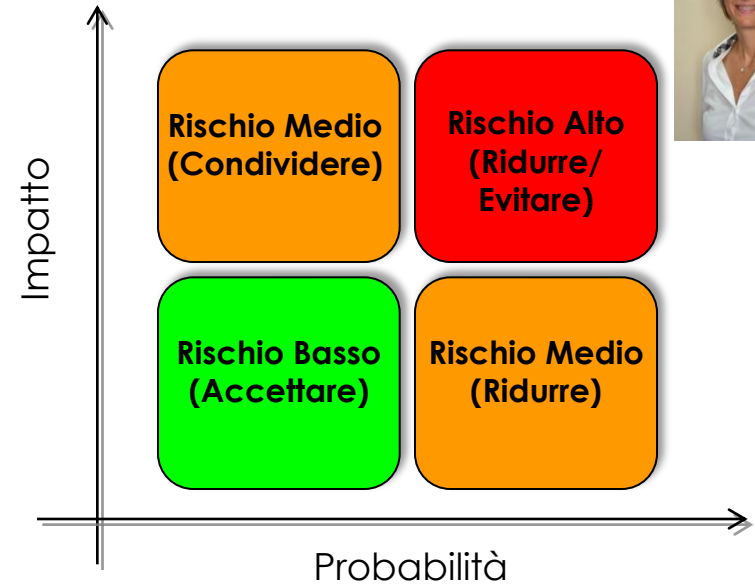
Misurare quale incidenza in termini di:

- ✓ **Probabilità**
- ✓ **Impatto: effetto dell'accadimento**
- ✓ **Rischio inerente:** assunto quando NON si attiva alcun intervento di risposta al rischio
- ✓ **Rischio residuo:** quello che rimane dopo aver attuato comunque una risposta
- ✓ **Tecniche quantitative di misurazione:**
  - **Benchmarking**
  - **Modelli probabilistici**
  - **Modelli non probabilistici:** ad esempio attraverso ipotesi soggettive



## RISPOSTA AL RISCHIO:

1. **Accettare il rischio: monitorarlo senza azioni**
2. **Evitarlo: eliminare le attività che lo determinano**
3. **Ridurlo: attivare azioni e controlli che incidano su probabilità/impatto**
4. **Cederlo a terzi: assicurazioni**



# Risk Management – ERM Framework - Componenti

---



**ATTIVITA' DI CONTROLLO:** *per garantire risposte al rischio CORRETTE e TEMPESTIVE*

E' necessaria la definizione di:

- ✓ **Politiche: che definiscono ciò che si deve fare**
- ✓ **Procedure: che realizzano le politiche**

**INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE:** *tutti i livelli aziendali devono essere opportunamente formati e coinvolti nel processo di gestione dei rischi*

**MONITORAGGIO:** *tutto il processo di ERM deve essere MONITORATO e MODIFICATO all'occorrenza.*

- ✓ **Interventi continui integrati**
- ✓ **Valutazioni separate**
- ✓ **Autovalutazioni nell'ambito delle proprie attività**



# Risk Management – ERM e modello tradizionale di sistema di controllo interno

## ERM

## D.Lgs. 231 e linee guida

### Ambiente interno

- Codice etico con riferimento ai reati considerati
- Sistema disciplinare
- Sistema organizzativo
- Comunicazione e formazione del personale



### Definizione degli obiettivi

### Identificazione degli eventi

- Mappatura dei processi a rischio

### Valutazione del rischio

- Elenco dei rischi potenziali per processo

### Risposta al rischio

- Analisi del sistema dei controlli preventivi

### Attività di controllo

- Sistema dei controlli preventivi
- Suddivisione dei compiti: poteri autorizzativi di firma
- Enfasi sui controlli dei processi di tesoreria (creazione e impiego di fondi)
- Documentazione dei controlli

### Informazioni e comunicazione

- Procedure manuali ed informatiche

### Monitoraggio

- Sistema di controllo di gestione
- Organo di vigilanza

# La riforma della corporate governance delle banche, nuovi spunti per il governo societario delle corporate

Avv. Francesca Marchini  
Senior BIOS Management



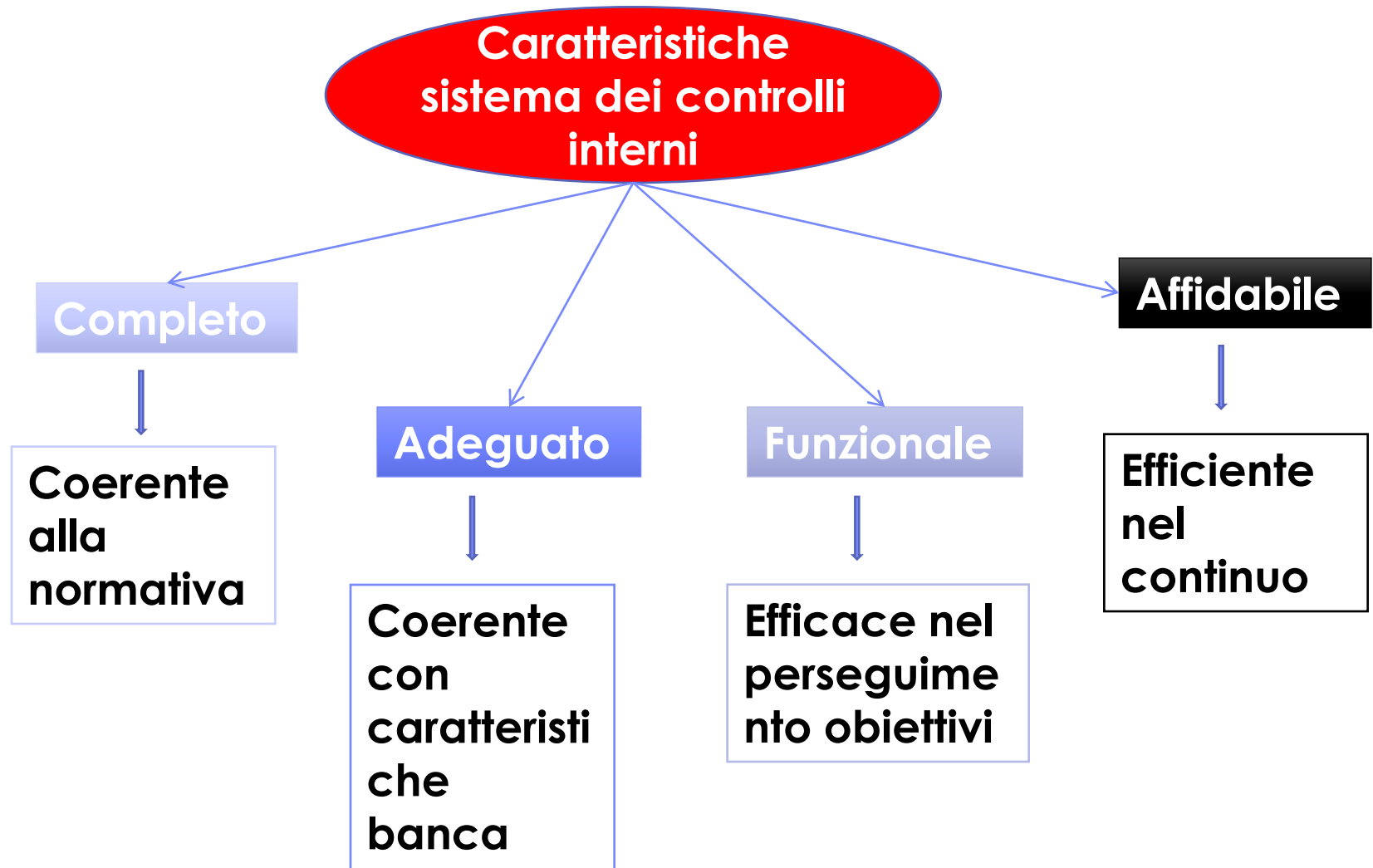
15 min

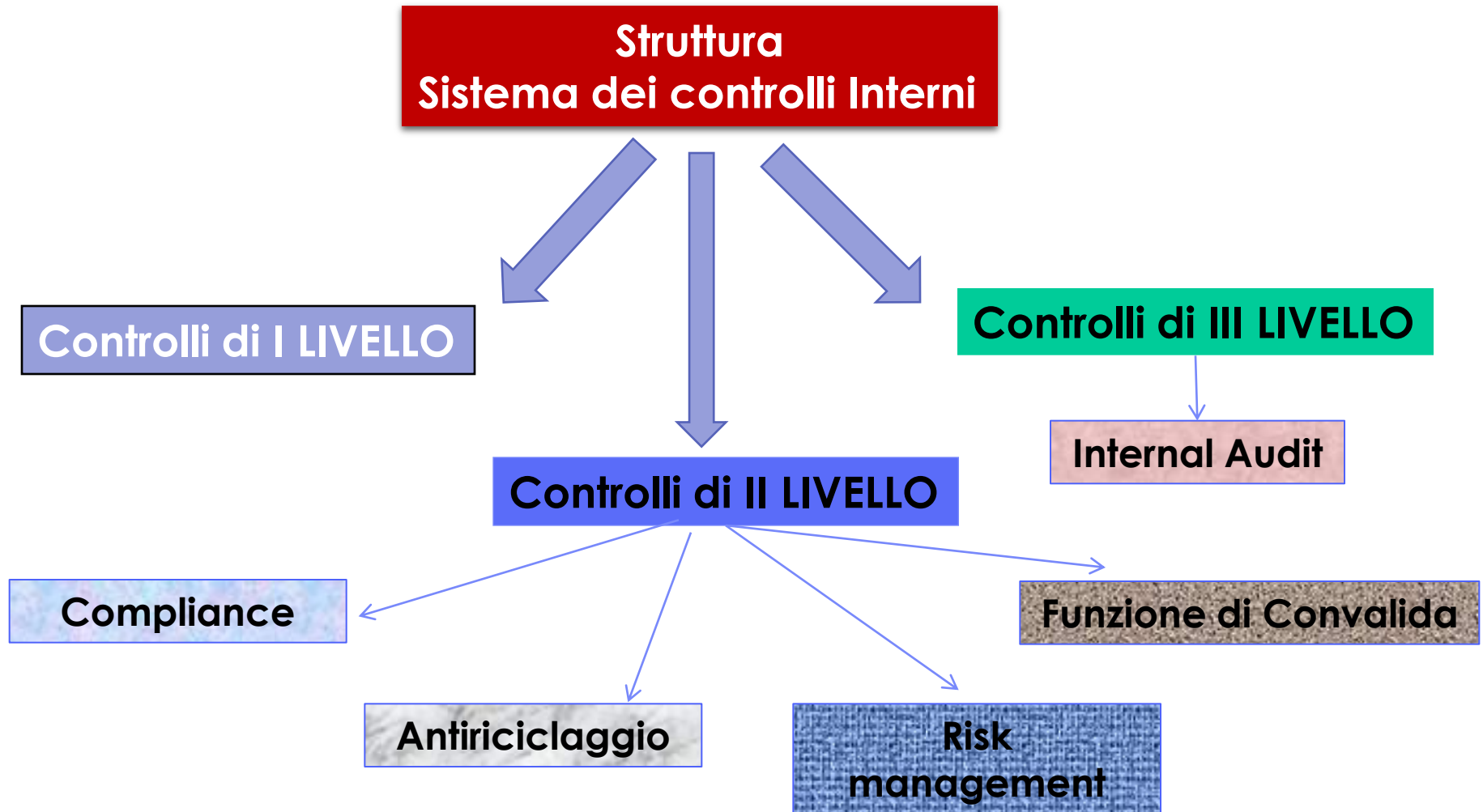
## Principi guida Circolare 263 del luglio 2013, Tit. V, cap.7

**Sistema di  
controlli  
interni**

Insieme delle regole, delle funzioni, delle strutture, delle risorse, dei processi e delle procedure volte ad assicurare, nel rispetto della sana e prudente gestione, gli obiettivi:

- verifica dell'attuazione delle strategie e delle politiche aziendali
- contenimento del rischio entro i limiti indicati nel RAF
- salvaguardia valore delle attività e protezione dalle perdite
- efficacia ed efficienza dei processi aziendali
- affidabilità e sicurezza delle informazioni aziendali e delle procedure informatiche
- prevenzione del rischio che la banca sia coinvolta in attività illecite
- conformità delle operazioni con la legge e la normativa di vigilanza, nonché con le politiche, i regolamenti e le procedure interne





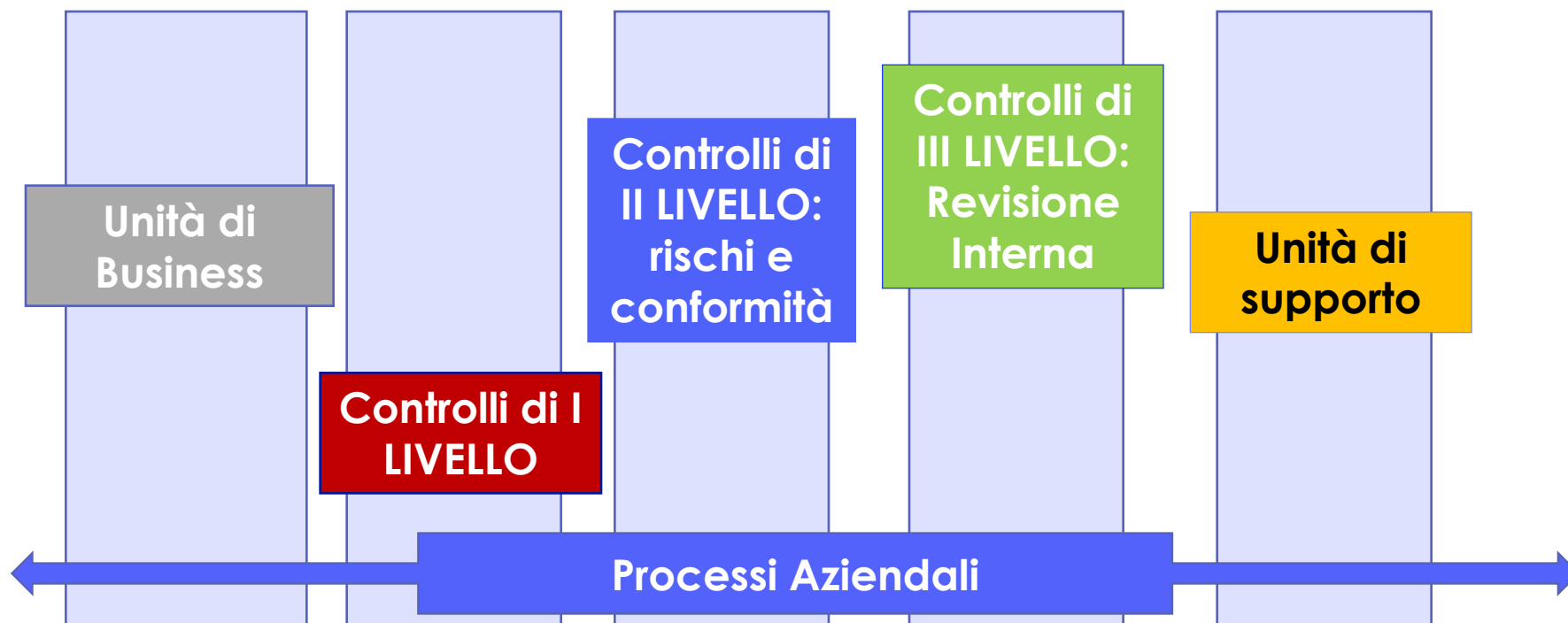


OdV: Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs.231/2001

Principi guida Circolare 263 del luglio 2013

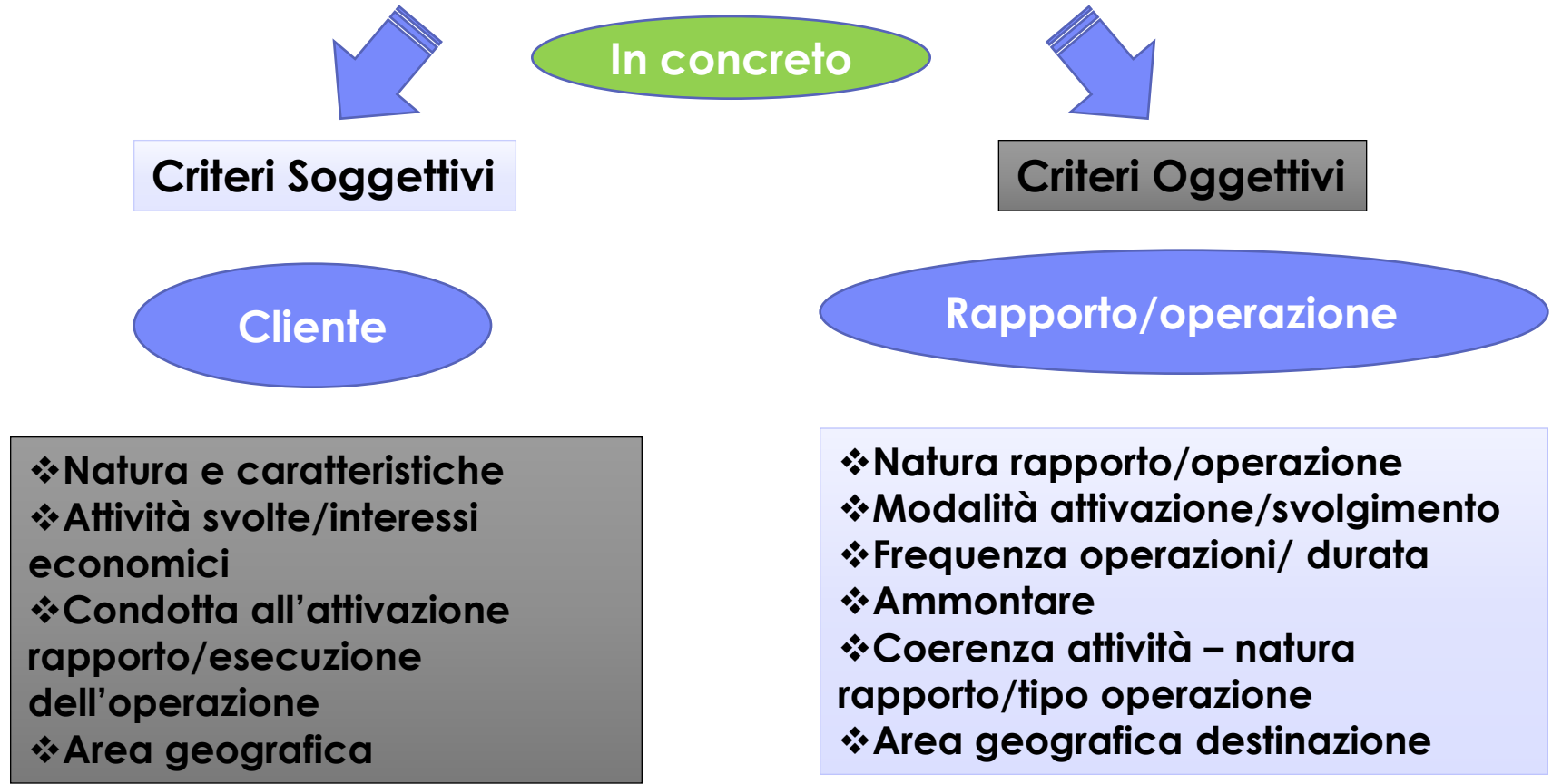
**Il Sistema dei Controlli Interni è TRASVERSALE**

**Struttura organizzativa**



# Esempio di approccio di valutazione al rischio secondo normativa antiriciclaggio

## Valutazione grado di rischio di riciclaggio/finanziamento terrorismo



D Lgs. 231/2007, e “Provvedimento recante disposizioni attuative in materia di adeguata verifica della clientela, ai sensi dell’art. 7, comma 2, del decreto legislativo 21 novembre 2007, n. 231” del 3 aprile 2013, decorrenza 1 gennaio 2014.





# **Modelli integrati per la misurazione e il controllo della performance aziendale: Performance management, sistema dei controlli e risk management**

CEO e CFO Round Table





D1) Considerazioni ed esperienze sulla gestione integrata delle **performance** e **del rischio**, dall'analisi degli scostamenti **al risk management: siete pronti?**





**D2) Risk management come strumento a supporto della strategia?**

***D3) Corporate e disclosure: come si predispongono le informazioni per il CdA di tipo qualitativo e quantitativo?***



# Laboratorio di Confronto..

---



# LABORATORIO DI CONFRONTO



