



*cutting through complexity*

# La gestione dei rischi d'impresa

Convegno “L'evoluzione della Corporate Governance nel contesto nazionale ed internazionale”

*Centro Congressi Unione Industriali*

Torino, 19 novembre 2013

Relatori:

**Massimo Livatino** - *Direttore Scientifico Osservatorio di Revisione SDA Bocconi e Direttore Laboratorio ERM*

**Paola Tagliavini** - *Condirettrice Laboratorio ERM SDA Bocconi*

**Paolo Mantovano** - *Partner di KPMG Risk Advisory Services*

**I**

**La survey italiana “L’Enterprise Risk Management in Italia”**

**II**

**Modello delle tre linee di difesa**

**III**

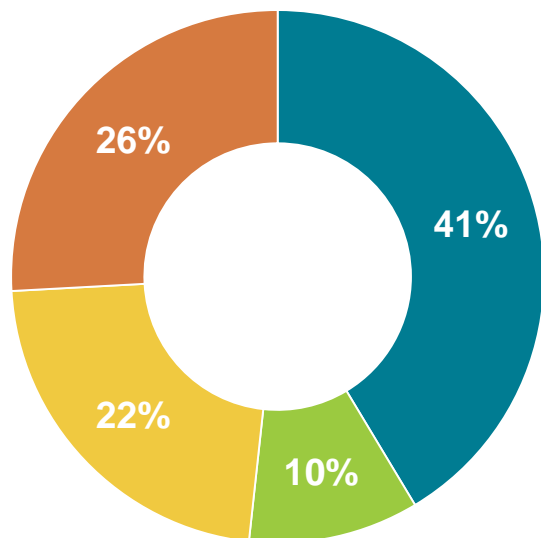
**Le tendenze internazionali in ambito ERM**

# La survey italiana "L'Enterprise Risk Management in Italia"

## Le società del panel

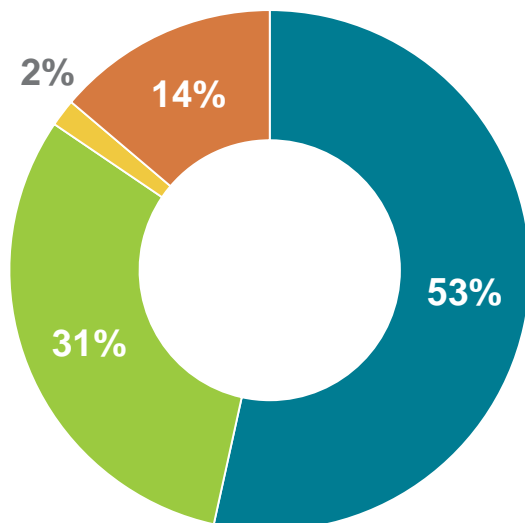
La survey è stata condotta in collaborazione con l'Osservatorio di Revisione della SDA Bocconi.

### Settore di appartenenza



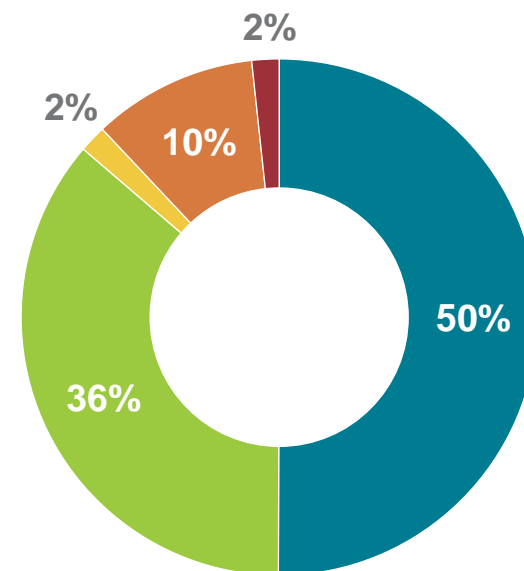
- Manifatturiero
- Beni di consumo
- Servizi
- Altro

### Fatturato



- < 500 mln
- compreso tra 500mln e 2,5mld
- compreso tra 2,5mld e 5mld
- > 5 mld

### Numero di dipendenti



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

# La survey italiana “L’Enterprise Risk Management in Italia”

## I principali risultati

La “funzione centrale” come business partner

**47%** ha istituito una “funzione centrale” responsabile del processo di gestione dei rischi aziendali

**29%** ha intenzione di individuarla nel prossimo futuro



La “funzione centrale”

### Il nome della funzione/Job title

<b>34%</b>	<b>31%</b>	<b>23%</b>	<b>8%</b>	<b>4%</b>
Chief Risk Officer/ Risk Manager	Responsabile Internal Auditing	Group Risk Officer	Governance Risk/ Compliance Officer	Dirigente Preposto

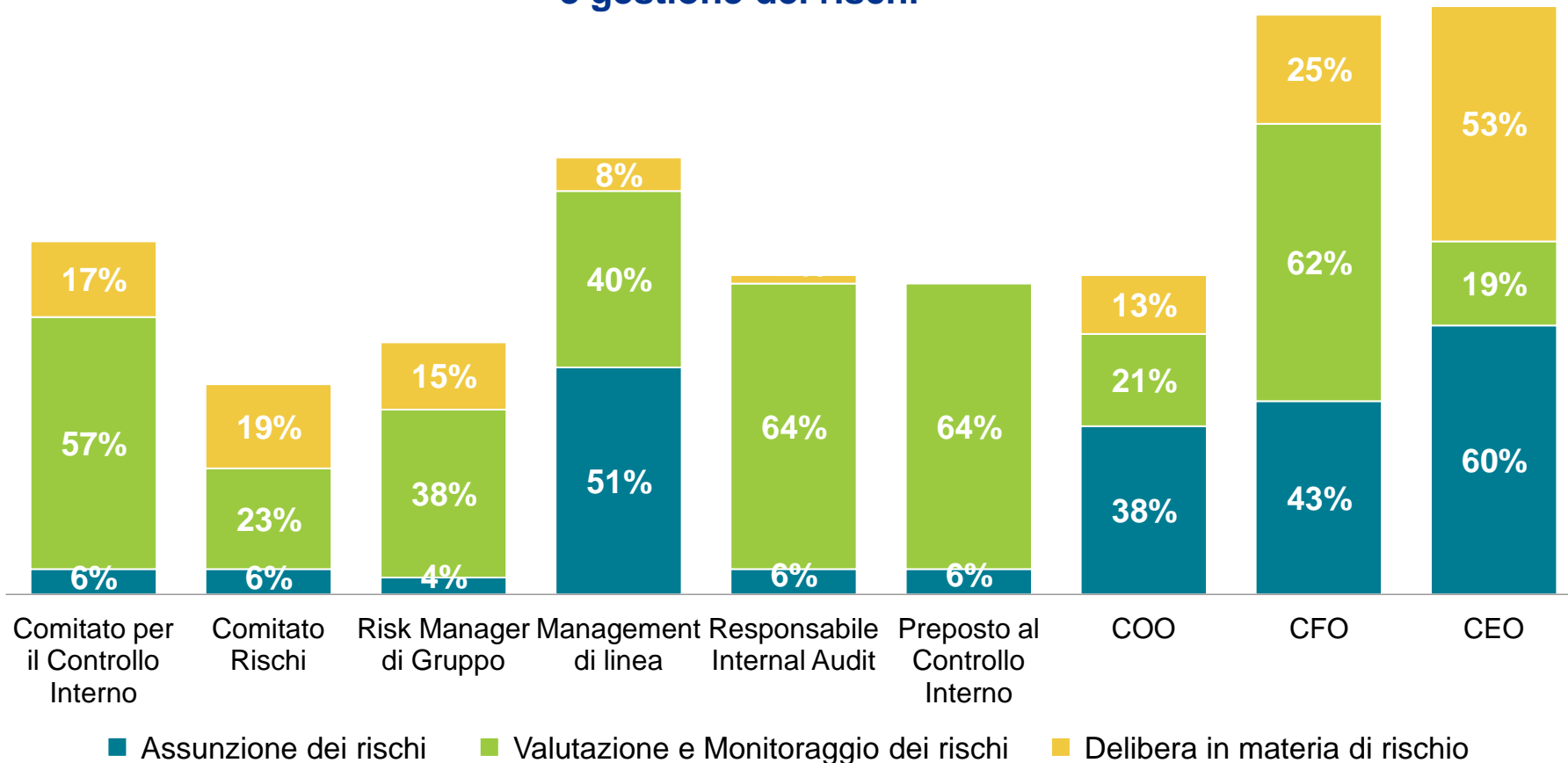
### Le principali motivazioni dell’istituzione di una Funzione/Responsabile Centrale o Unità Specialistiche

- 73%** ▶ Esigenze gestionali e di business
- 55%** ▶ Esigenze di compliance
- 22%** ▶ Aspettative di mercato e degli azionisti
- 20%** ▶ Richiesta/Indicazione da parte di Istituzioni/Enti Regolatori negli ultimi 12 mesi

## I principali risultati

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

La  
"funzione  
centrale"



# La survey italiana "L'Enterprise Risk Management in Italia" I principali risultati



Le società che hanno adottato **modelli integrati** per la gestione dei rischi si sono ispirate a **framework internazionali**

**67%** ha considerato o si è ispirata a **framework/standard internazionali** in tema di risk management nell'adozione di un modello o un sistema integrato per la gestione dei rischi aziendali

## Framework/standard internazionali in tema di risk management a cui la Società si è ispirata

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



## I principali risultati

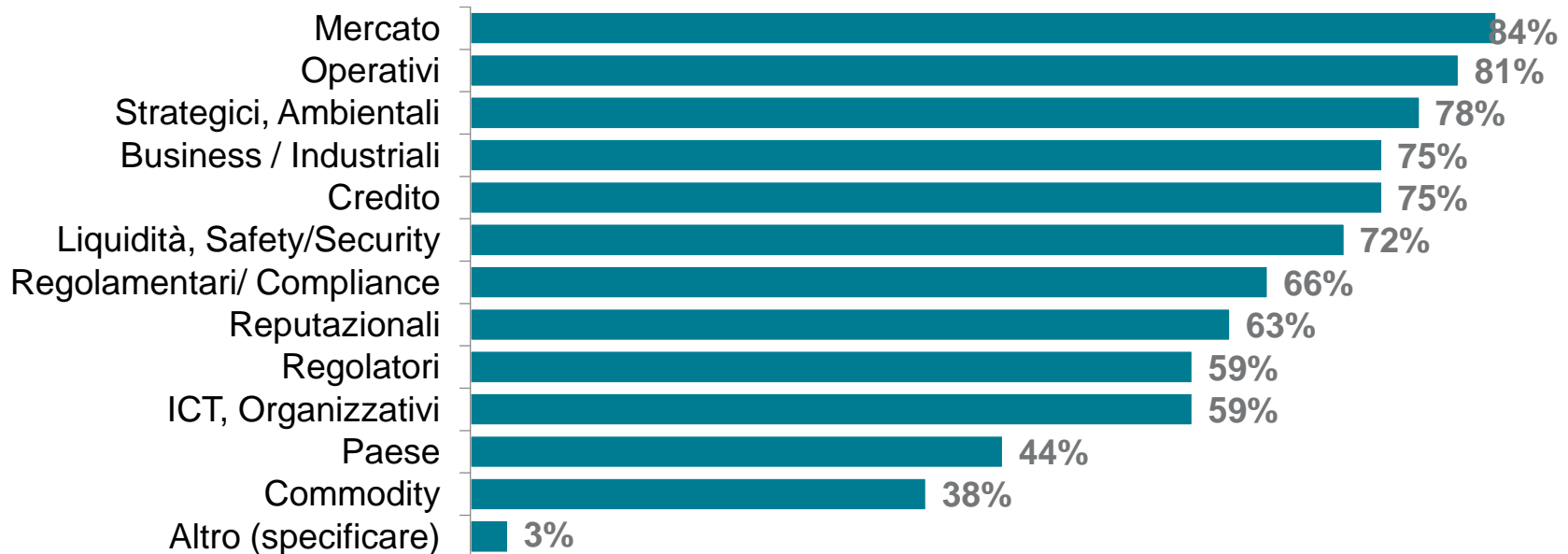
Le società hanno introdotto, o hanno intenzione di introdurre nel prossimo futuro, processi sistematici e integrati di **risk assessment** al fine di **prioritizzare i rischi** a cui è esposta e comprenderne le **cause**

**61%** ha introdotto un processo **sistematico** ed **integrato** di **risk assessment**



**Risk Assessment**

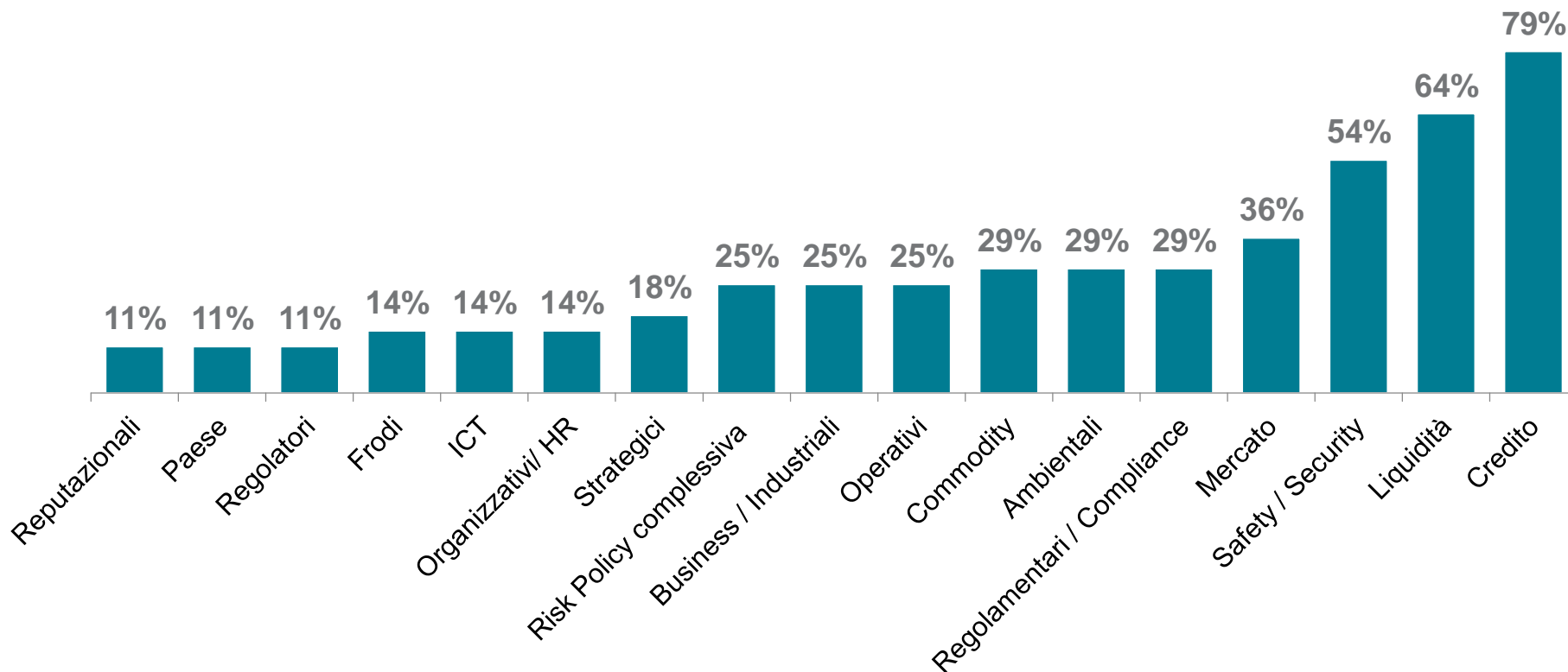
### Principali macro-tipologie di rischio ricomprese nel Risk Model



# La survey italiana "L'Enterprise Risk Management in Italia" I principali risultati



## Principali macro-tipologie di rischio per le quali sono stati definiti limiti





# La survey italiana “L’Enterprise Risk Management in Italia”

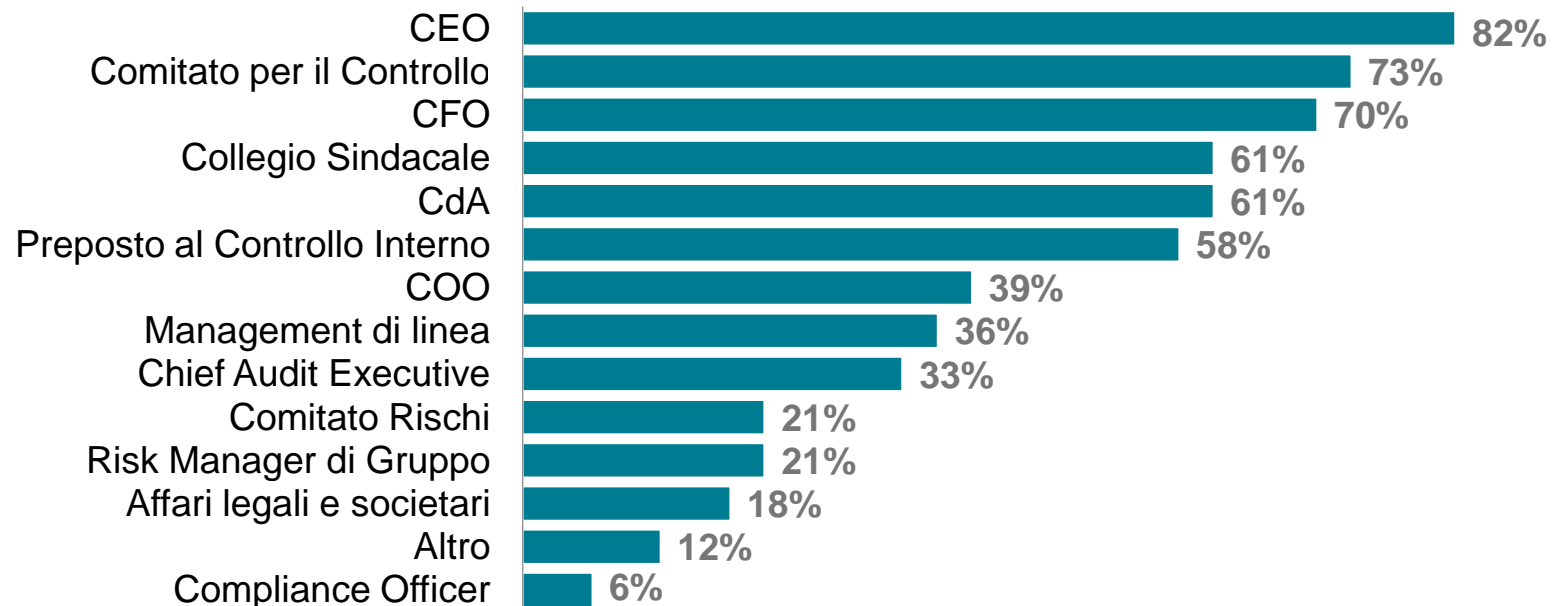
## I principali risultati

La maggior parte delle società italiane ha strutturato un processo di **reporting periodico** volto a fornire **disclosure** sulle tipologie di rischio

**65%** hanno strutturato un processo di **reporting periodico**

**Risk Reporting**

### I principali destinatari della reportistica

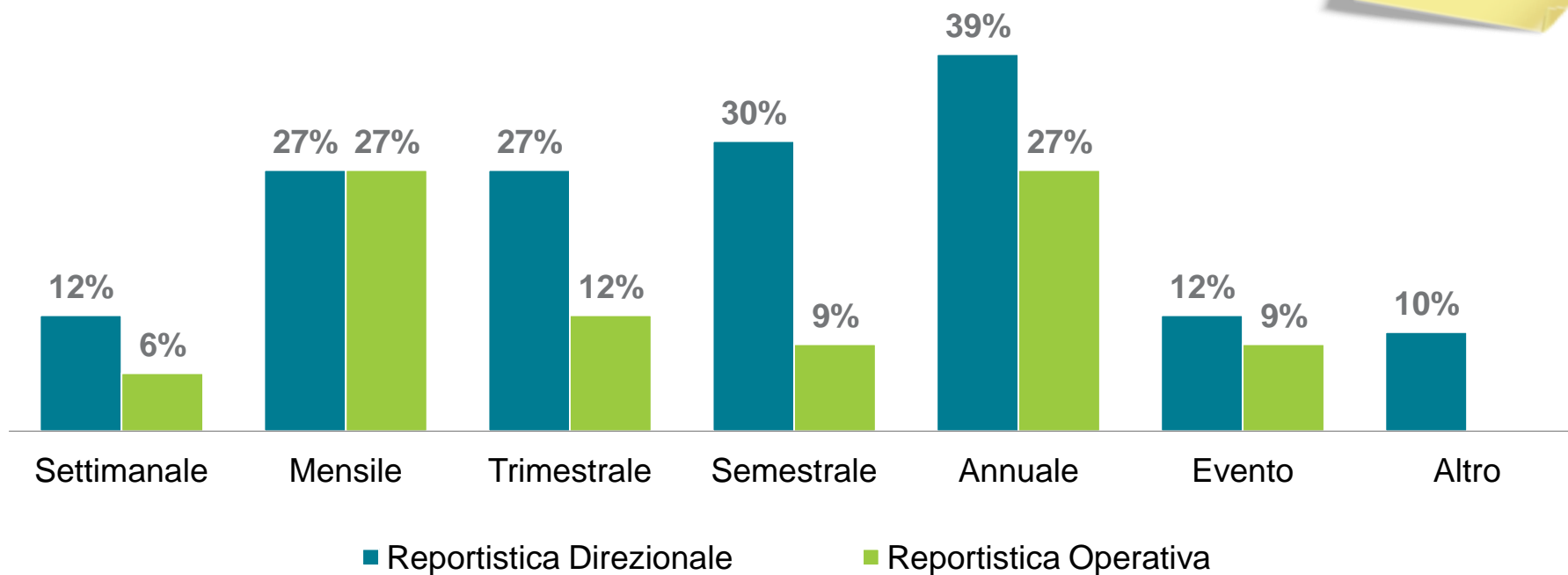


# La survey italiana "L'Enterprise Risk Management in Italia"

## I principali risultati



### Periodicità di predisposizione della reportistica



# La survey italiana "L'Enterprise Risk Management in Italia"

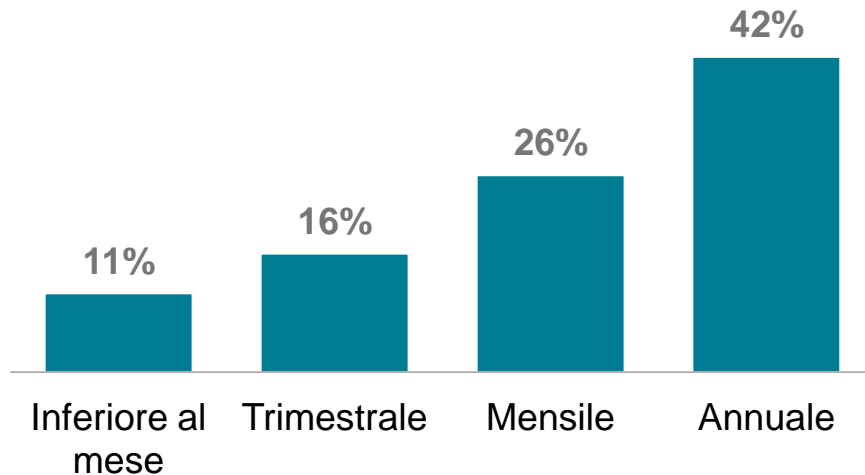
## I principali risultati



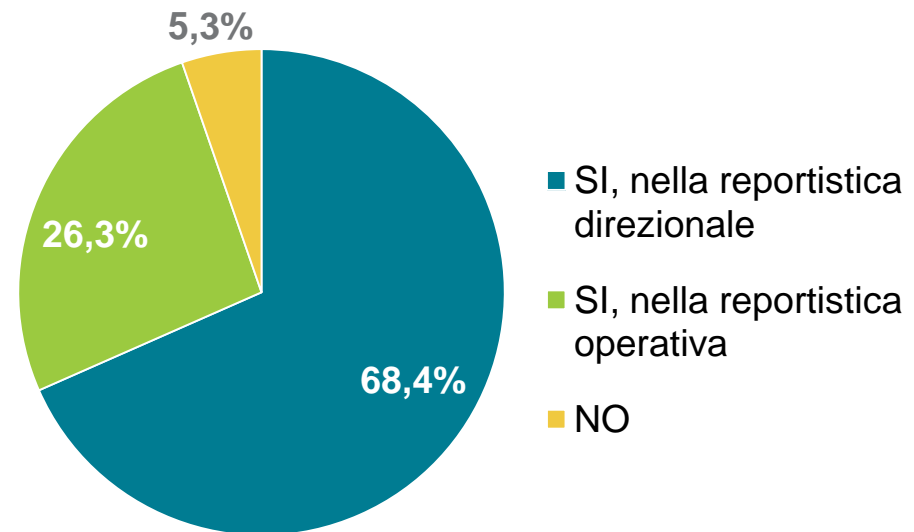
Attraverso lo sviluppo di adeguati **Key Risk Indicator** le società sono in grado di **monitorare i rischi** che potenzialmente potrebbero influenzare il **raggiungimento degli obiettivi**

**40%** hanno definito **indicatori sintetici di rischio**

### Periodicità di aggiornamento dei KRI



### KRI e reporting



**I**

**La survey italiana “L’Enterprise Risk Management in Italia”**

**II**

**Modello delle tre linee di difesa**

**III**

**Le tendenze internazionali in ambito ERM**

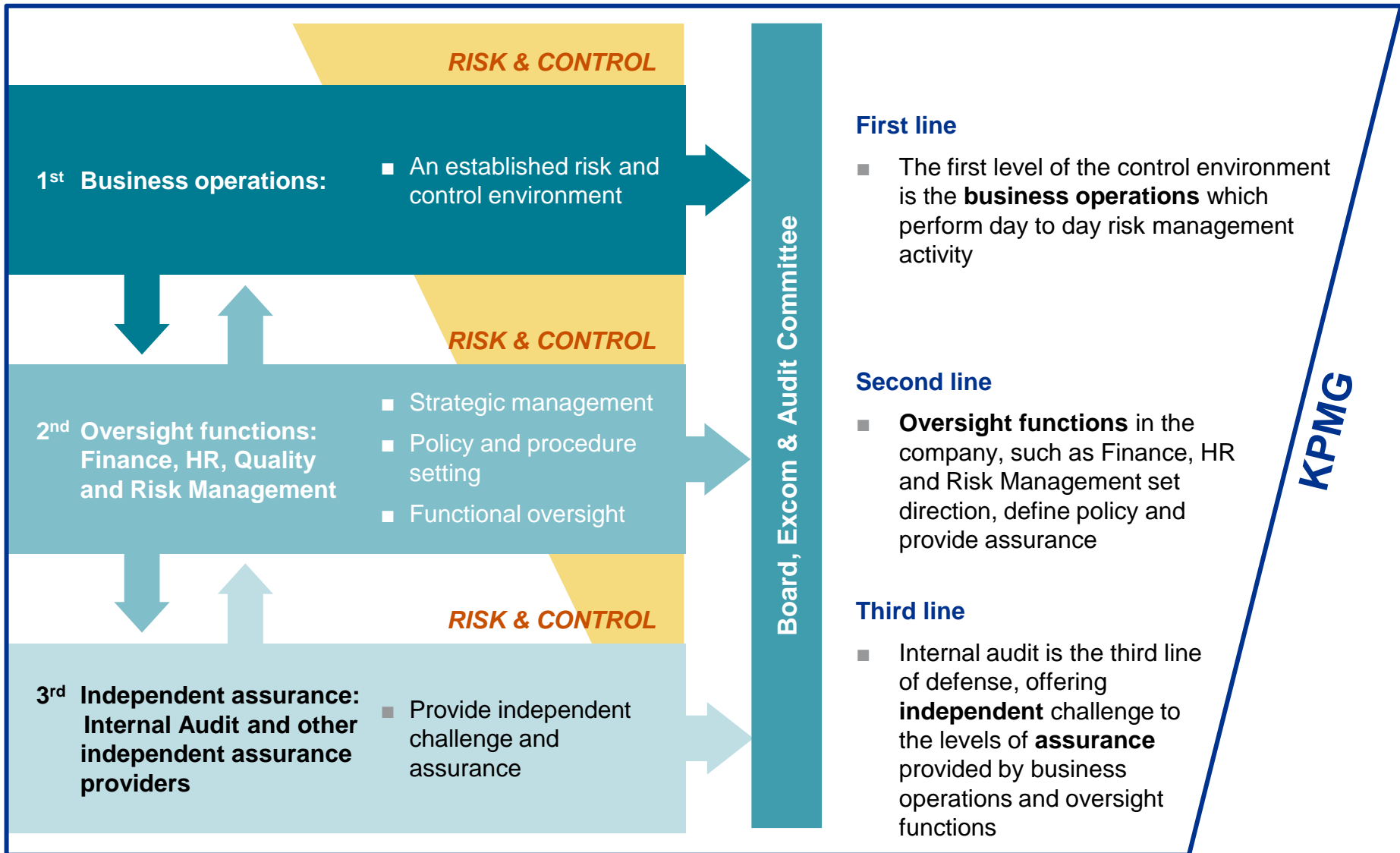
La volatilità e l'incertezza della congiuntura economica e la continua evoluzione del quadro normativo inducono sempre più le società ad adottare robusti modelli di *governance* per rafforzare i rapporti e i flussi informativi tra il management, gli organi di governance e gli *stakeholder*

### Come possono le società rafforzare le relazioni tra i diversi attori?

*Il modello delle tre linee di difesa può essere utilizzato come **strumento** per strutturare e spiegare **ruoli e responsabilità sul processo decisionale, sui rischi e sui controlli**, al fine di raggiungere un'efficace governance nei sistemi di controllo e di gestione dei rischi*

*Si tratta di un modello semplice ed efficace per **migliorare le comunicazioni in materia di gestione e controllo dei rischi**, chiarendo ruoli e doveri primari*

## Il modello



# Modello delle tre linee di difesa

## Definizione e suggerimenti pratici

*“As a first line of defense, operational management has ownership, responsibility, and accountability for assessing, controlling, and mitigating risks together with maintaining effective internal controls.  
As a second line of defense, the risk management function facilitates and monitors the implementation of effective risk management practices by operational management and assists the risk owners in defining the target risk exposure and reporting adequate risk-related information through the organization . . .  
As a third line of defense, the internal audit function will, through a risk-based approach, provide assurance to the organization’s board and senior management on how effectively the organization assesses and manages its risks, including the manner in which the first and second lines of defense operate.”*

ECIIA e FERMA - 2010

### Alcuni suggerimenti pratici

- I **processi di rischio e di controllo dovrebbero essere strutturati secondo il modello delle tre linee di difesa**
- Ogni linea di difesa dovrebbe essere supportata da adeguata **policy e definizioni di ruolo**
- Ci dovrebbe essere un buon **coordinamento tra le linee di difesa** per promuovere l'efficienza e l'efficacia
- Le funzioni di rischio e di controllo, operanti sulle diverse linee, dovrebbero opportunamente **condividere conoscenze e informazioni utili** per assistere tutte le funzioni a realizzare il loro ruolo al meglio e in modo efficiente
- Le linee di difesa **non dovrebbero essere combinate o coordinate** in un modo da comprometterne la loro efficacia
- Per le organizzazioni che non hanno al proprio interno un'unità di audit, il management e il board dovrebbero **informare** gli stakeholder su come è garantita l'assurance sull'efficacia della governance, della gestione del rischio e della struttura di controllo

**I**

**La survey italiana “L’Enterprise Risk Management in Italia”**

**II**

**Modello delle tre linee di difesa**

**III**

**Le tendenze internazionali in ambito ERM**



# Le tendenze internazionali in ambito ERM

## Alcune survey in tema di risk management



**Fall guys**  
Risk management  
in the front line



**Risk Management**  
A Driver of Enterprise Value  
in the Emerging Environment



**Placing a Value**  
on Enterprise  
Risk Management



**The Business Case**  
for a Risk Executive



**Understanding and**  
Articulating Risk  
Appetite



**Survival of the Most**  
Informed: GRC Comes  
of Age



**Complacency is No**  
Longer an Option



**Beyond Box-Ticking -**  
A New Era for  
Risk  
Governance

# GRC – “Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities – It’s Time For Action”

L’**Economist Intelligence Unit** ha condotto e pubblicato (marzo 2013) un’**indagine** globale per conto di **KPMG** al fine di valutare in che modo le aziende stanno adottando un **approccio integrato** per le attività di **governance, risk e compliance (GRC)**

Sempre più spesso le aziende cercano di **ridurre il rischio**, attraverso l’adozione di un approccio GRC integrato che tagli i costi e migliori le performance



Evidenzia i progressi in ambito GRC rispetto alle survey precedenti sulle stesse tematiche

## Top Eight Risk Management Imperatives

- 1** Organizations need to **improve how they measure risk management's return on investment, and how they communicate its processes, value and effectiveness to key stakeholders**
- 2** Executives continue to **struggle with assessing enterprise-wide risk exposures**
- 3** The C-suite sees risk management as critically important but **few organizations are articulating their risk appetite**
- 4** The greatest threat: **regulatory pressure and changes in the regulatory**  
The greatest risk scenario threat: **global economic and political instability**
- 5** **Business units are more adept than risk management departments, compliance and internal audit in assessing and managing risk**
- 6** **Lack of human resources/ expertise impedes convergence of risk and control functions**
- 7** **Weak incentive structures** impede risk-based decision making
- 8** **Spending to enhance risk management** will continue to increase over the next three years

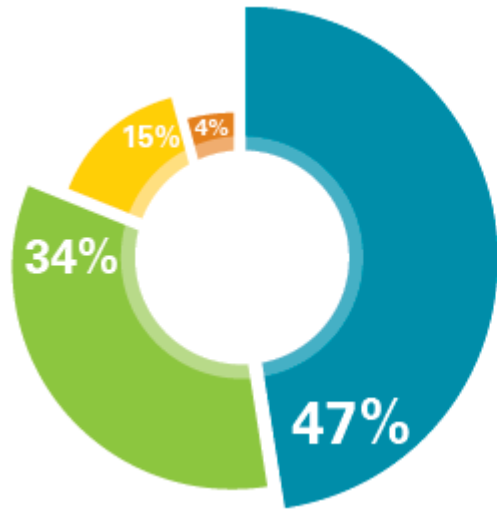


### Survey questions: priority areas

- a. Operationalizing/Embedding the **risk management program and linking it to organizational strategy**
- b. Ensuring accuracy of the **risk profile**
- c. Clarity of **roles and responsibilities** through the “three lines of defense” structure
- d. **Converging the risk and control functions** across the organization
- e. Enhancing the **aggregation and analysis of data** to create an enterprisewide view of risk
- f. Increasing transparency with enhanced **reporting and communication tools**, and
- g. Adapting to an **evolving regulatory environment**

### 1

## Return on investment

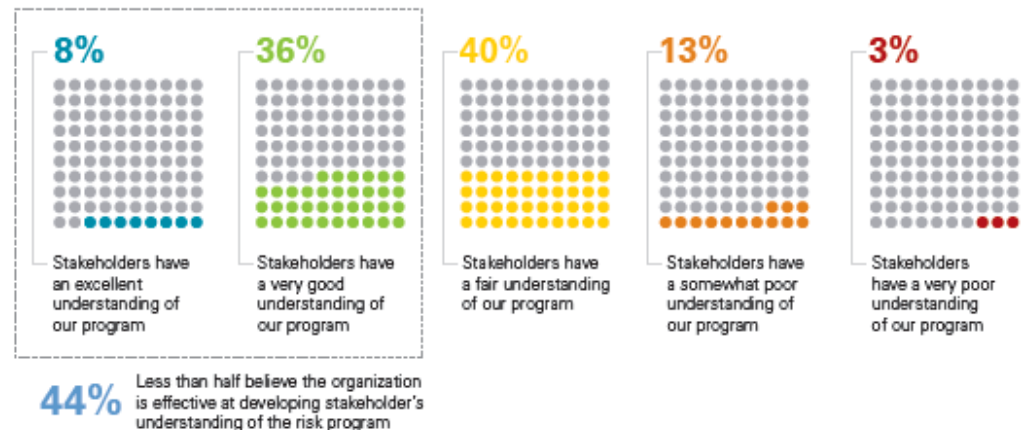


Which of the following best reflects your view of risk management's contribution to your organization?

- It is essential for adding value to our overall business
- It can occasionally help us improve the way we do business
- Its contribution to our overall organization is only marginal
- It does not contribute to our overall business

How effectively is your organization able to develop stakeholders' understanding of your risk program?

- Risk management is viewed as making a key contribution to the business
- Less than half believe the organization is effective at developing stakeholders' understanding of the risk program



### 2

## Assess risk exposures

# 48%

*performs a  
bottoms-up  
risk  
assessment  
process at  
least annually*

Most industries have made some improvements to their systems for aggregating risk data

- 34% say that all risk and control functions are aligned to ensure a complete risk profile
- 38% say the business uses a risk and control self-assessment process

Technology is an important enabler of successful risk management integration across the organization

About **75%**  
*view technology  
as a key risk  
management  
tool*

- 51% it's very **important** to their risk management efforts
- 23% it's very **critical** to their risk management efforts

Risk quantification/aggregation is rated significantly lower than other aspects of risk management

Only 38% say that their organization is more advanced than peers in risk quantification/aggregation

# 20%

*have no risk  
aggregation  
process*

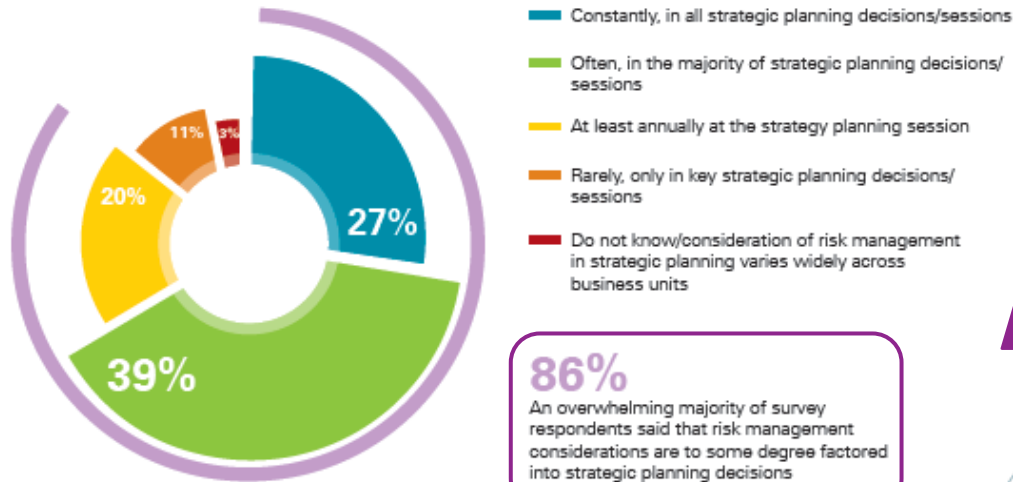
### Top three challenges

- **47%** difficulty of understanding the entire risk exposure on a global enterprise basis
- **44%** see the same problem at the business unit level
- **41%** diversity of IT platforms

### 3

## Articulate risk appetite

How often are risk management considerations factored into your organization's strategic planning decisions?

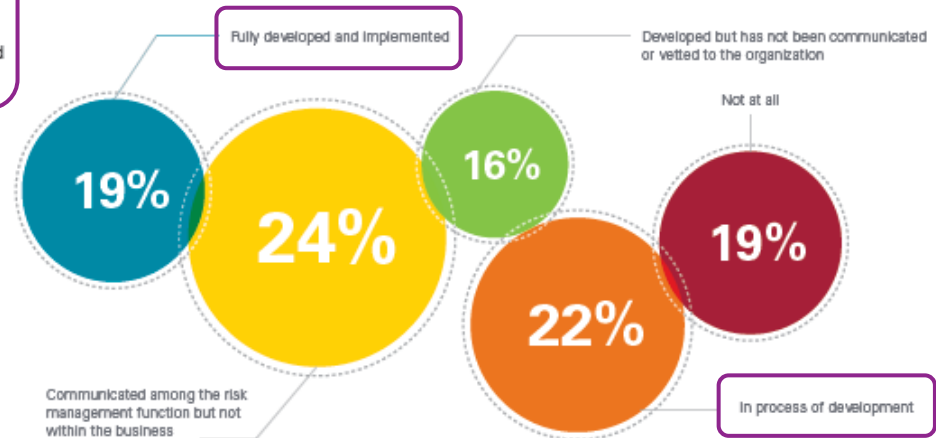


**86%**

An overwhelming majority of survey respondents said that risk management considerations are to some degree factored into strategic planning decisions

- Risk management is an important ingredient in their organization's overall business success
- While some progress has been made, organizations will need to increase their efforts in developing creative tools for decision-making

To what extent has your organization developed a formal risk appetite statement?



### 4

## Greatest threats

Which of the following issues pose the greatest threat to your industry?



- 46% indicate regulatory pressure/changes in the regulatory environment as the greatest threat
- Global economic crisis/geopolitical instability was cited as the top risk scenario confronting every industry, with the exception of healthcare

### 5

## Three lines of defense

79%

*considers the first line of defense (business units) the strongest in identifying/assessing and managing current risks (75% also in emerging risks)*

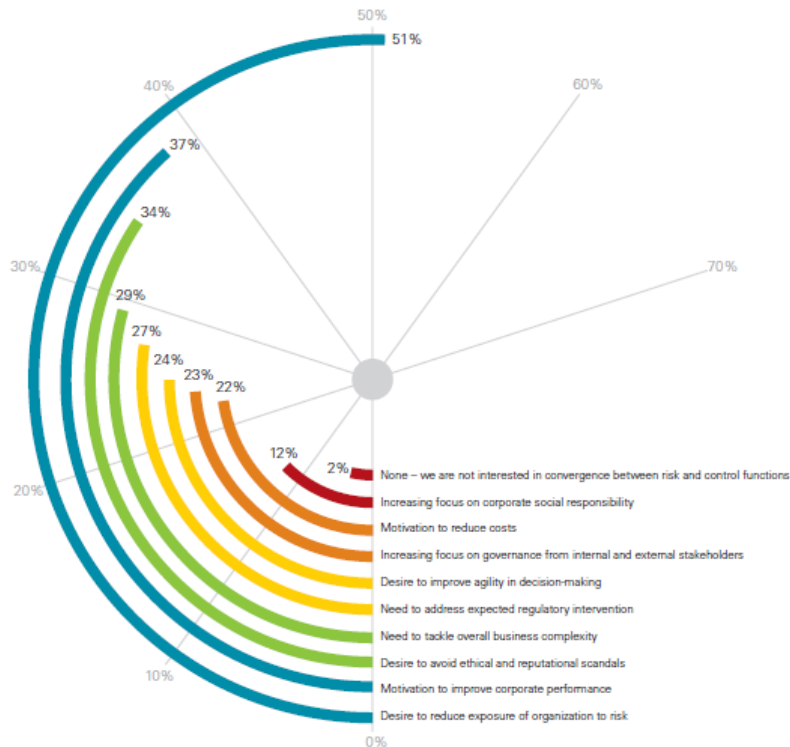
The proportions drop off to 74% for the second line (risk management function and compliance) and around two-thirds for the third line (internal audit)

**Business units are more adept than risk management departments, compliance and internal audit in assessing and managing risk**



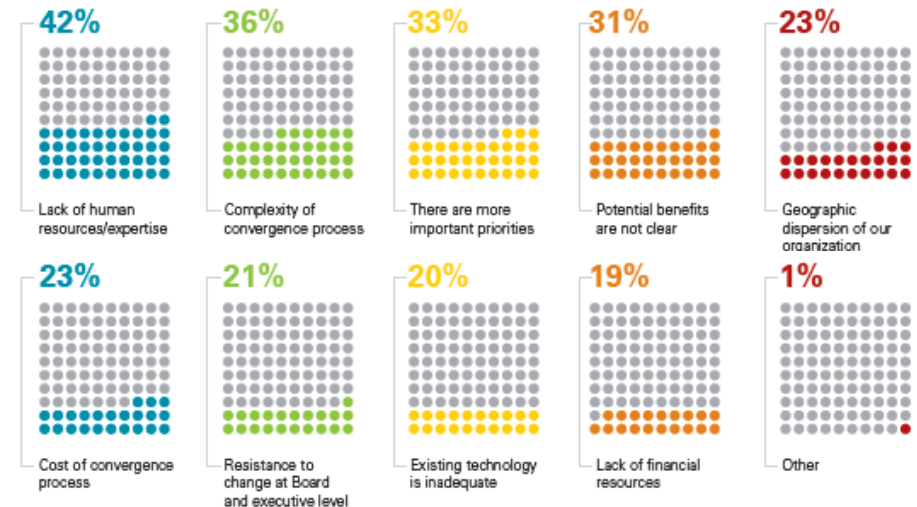
### 6 Barriers to convergence

Which of the following factors has the strongest influence over your organization's interest in converging its risk and control functions (i.e., risk management responsibilities across all lines of defense)?



- The strongest reason for converging risk and control functions is to reduce exposure of the organization to risk (51%). The second being to improve performance (37 percent)
- Top three barrier:
  - lack of human resources/expertise (42%)
  - complexity of the convergence process (36%)
  - existence of more important priorities (33%)

Which of the following do you consider to be the most significant barriers to greater convergence of risk and control functions at your organization?



# Le tendenze internazionali in ambito ERM

## La survey 2013

### 7 Weak incentive structures

**33%** / *considers the **absence of a compensation structure** that rewards a focus on risk management **an important weakness***

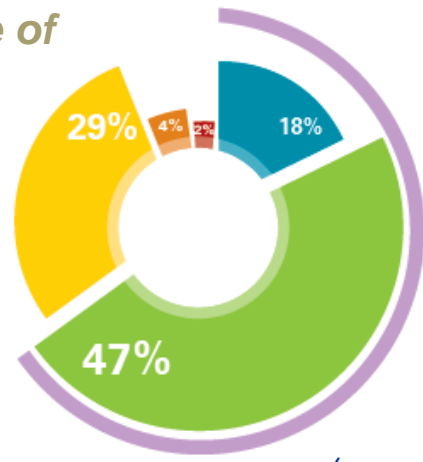
40% has informal links between risk management and compensation for business-line employees. 38% say there are formal links. But this links are weak

The link between risk management and employee compensation is weak

In today's increasingly complex business environment, most companies are investing in risk management.

- 65% indicate that the share of revenues invested in risk management is higher today than three years ago
- 66% expect an increase over the next three years

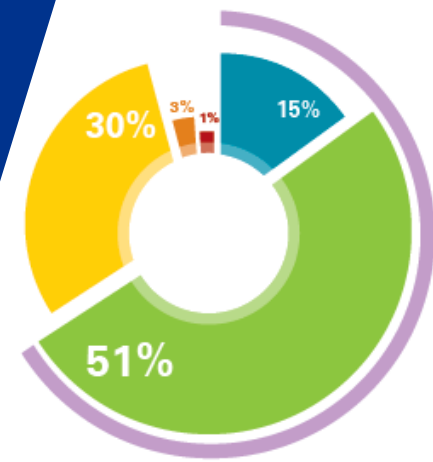
### 8 Investment in risk management



How does the level of investment in risk management (as a percentage of revenues) at your organization today compare to three years ago?

**65%**  
Two thirds of respondents globally indicate that the share of revenues invested in risk management is higher today than three years ago

How do you anticipate the level of investment in risk management (as a percentage of revenues) will change at your organization over the next three years?



Will substantially increase  
Will slightly increase  
Will stay the same  
Will slightly decrease  
Will substantially decrease

**66%**  
Two thirds of respondents expect an increase over the next three years

# Le tendenze internazionali in ambito ERM

## Enterprise Risk Management: “le sfide future”

Promuovere approcci di **risk management enterprise-wide** e una **maggiore integrazione** nei processi decisionali



Estendere i processi di Risk management a **tutte le business unit** ed ai processi aziendali

Migliorare l'efficacia della **Board oversight** sui rischi

Maggiore **coordinamento** e integrazione fra **governance, risk e compliance**

Migliorare il processo di **identificazione di rischi nuovi ed emergenti**

Migliorare la **comunicazione e la formazione** sui rischi

# Grazie

Paolo Mantovano  
KPMG Advisory S.p.A.  
*Partner*  
pmantovano@kpmg.it



*cutting through complexity*

© 2013 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG e "cutting through complexity" sono marchi e segni distintivi di KPMG International.