



# l'impresa del FUTUR

Proposte su Lavoro, Fisco, Credito

*XXXVII Congresso Nazionale ANDAF, Napoli, 25 - 26 Ottobre 2013*

***RISK MANAGEMENT SURVEY***

***Risultati della Survey condotta da ANDAF - Elaborazione a cura di Aon S.p.A.***

## Aon è il broker # 1 al mondo

### Dati e valori a livello mondiale

- **Ricavi complessivi 2012:** oltre 11,5 miliardi di US\$
- **Numero dipendenti:** 65.000 in tutto il mondo
- **Uffici:** 500 Uffici in 120 Paesi nel mondo
- **Capitalizzazione di Borsa:** 20,2 miliardi di US\$ (NYSE)
- **Elevato livello qualitativo del servizio:** 85% delle Società di Fortune 500 e Fortune Global 500 sono Clienti



## Aon è il Broker # 1 in Italia

### Dati e valori di Gruppo

- **Ricavi netti 2012:** oltre 167 milioni di Euro
- **Premi intermediati:** oltre 2,1 miliardi di Euro
- **Uffici e dipendenti:** 27 uffici con oltre 1.200 dipendenti
- **Professionalità:** oltre 900 iscritti al Registro Unico degli Intermediari

### Aon S.p.A. è partner di...

- Oltre 28 Gruppi italiani presenti nel FTSE MIB
- Oltre 8.000 piccole medie imprese
- Oltre 700 enti e aziende nella Pubblica Amministrazione

La Survey ANDAF, svolta in collaborazione con Aon S.p.A., ha permesso di realizzare un *Assessment* in merito ai principali rischi e ai processi di Risk Management delle aziende Associate. La Survey è costituita dalle seguenti Sezioni:

## 1. Top Risk e Risk Readiness

Sezione volta a rilevare i seguenti elementi:

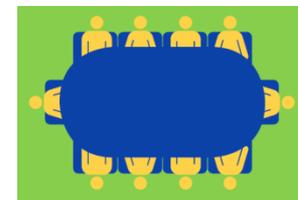
- **Principali rischi** ai quali è soggetta l'organizzazione
- Percezione del **livello di preparazione (*Risk Readiness*)** nella gestione dei rischi da parte dell'Impresa



## 2. Processi di Risk Management

Sezione volta a rilevare:

- **Risorse e responsabilità** nel processo di *Risk Management*;
- **Modalità di gestione dei rischi** (in termini di identificazione, valutazione e strategia);
- **Formazione** in tema di gestione del rischio
- **Strumenti a supporto**





## Ambiti d'indagine:

- **Domande Generali:** Settore di appartenenza e fatturato
  - **Top Ten** dei rischi
- Percezione del **livello di preparazione nella gestione del rischio**
  - **Coinvolgimento del CdA** nella gestione dei rischi
- Attori dello **sviluppo del «Framework» di Risk Management**
  - **Strumenti di identificazione e valutazione dei rischi**
  - Definizione di **propensione e di tolleranza al rischio**
- Processo di **definizione delle strategie di mitigazione del rischio**
  - **Formazione in Risk Management**
  - **Processo di comunicazione** in tema di Risk Management
    - **Strumenti di Risk Management**
- **Temi di maggiore interesse** in merito al Risk Management



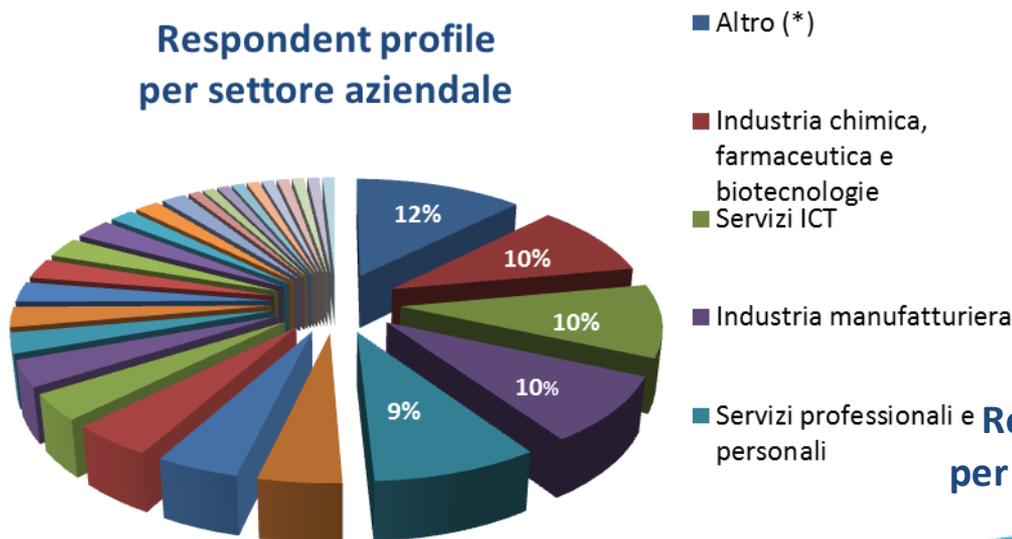
Si riportano di seguito i risultati della Survey.....

# Risk Management Survey 2013

## Profilo dei Rispondenti

**ANDAF**, in collaborazione con **Aon**, ha condotto la **Survey** sul tema **il rischio e strumenti di gestione nelle Aziende associate**:  
la **Risk Management Survey 2013** ha visto la partecipazione degli **Associati ANDAF**

### Respondent profile per settore aziendale



### Respondent profile per fatturato aziendale



(\*) Tra i settori «Altro», hanno partecipato Associati operanti nei settori: Eventi e entertainment; Mercato dell'energia; Servizi; Concessionari servizi assicurativi; Concessionari autostradali; Servizi ambientali; Industria di elettronica; Turismo e cultura museale e monumentale; Consulenza; Logistica e trasporti; Turismo

# Risk Management Survey 2013

## Top Risk e Risk Readiness (1)

Quali sono i **10 Rischi** che le imprese percepiscono come i **più significativi**?  
La Survey mostra che...

..il **53%** dei associati considera questi come i **10 rischi** che potrebbero avere l'**impatto economico più significativo** sul proprio *business*...  
in termini di **perdite economiche, mancati ricavi, extra-costi, penali**...



Top 10 Risks - Survey 2013	
1	Business Interruption - Supply Chain Interruption
2	Fallimento nell'innovare/incontrare le aspettative del Cliente
3	Danni Reputazionali/Brand
4	Cambiamenti Legislativi/Regolatori
5	Crisi Finanziaria
6	Concorrenza e Globalizzazione
7	Rischio Credito/disponibilità di capitale
8	Rischio di credito della controparte
9	Rischio Liquidità/cash flow
10	Fallimento nell'attrarre/ritenere talenti - Perdita Key men

# Risk Management Survey 2013

## Top Risk e Risk Readiness (2)

Quanto gli associati si sentono preparati nel fronteggiare i rischi?

Rappresentazione della % di Risk Readiness secondo la percezione degli associati?

..i rispondenti dichiarano di sentirsi **scarsamente preparati** (alcuni anche con una **Risk Readiness < 50%**), per:

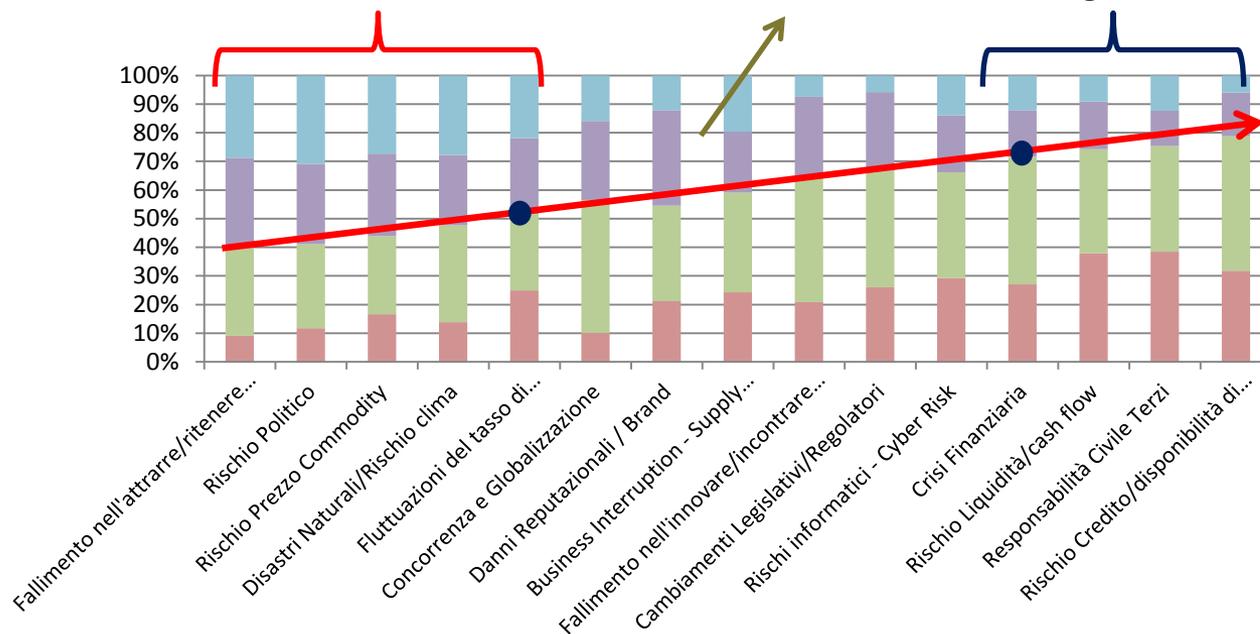
- Fallimento nell'attrarre/ritenere talenti
- Rischio Politico
- Rischio prezzo Commodity
- Disastri Naturali/Rischio clima
- Fluttuazioni del tasso di cambio/interesse

..i rispondenti dichiarano di sentirsi **mediamente preparati**, per:

- Business Interruption
- Rischi Informatici – Cyber Risk
- Danni reputazionali\Brand
- Concorrenza e globalizzazione
- Fallimento nell'innovare
- Cambiamenti legislativi

..i rispondenti dichiarano una **Risk Readiness accettabile** (tra il **51%-75%** o addirittura **superiore**), per:

- Rischio Credito/disponibilità di capitale
- Responsabilità Civile Terzi
- Rischio Liquidità/cash flow
- Crisi finanziaria



### Risk Readiness

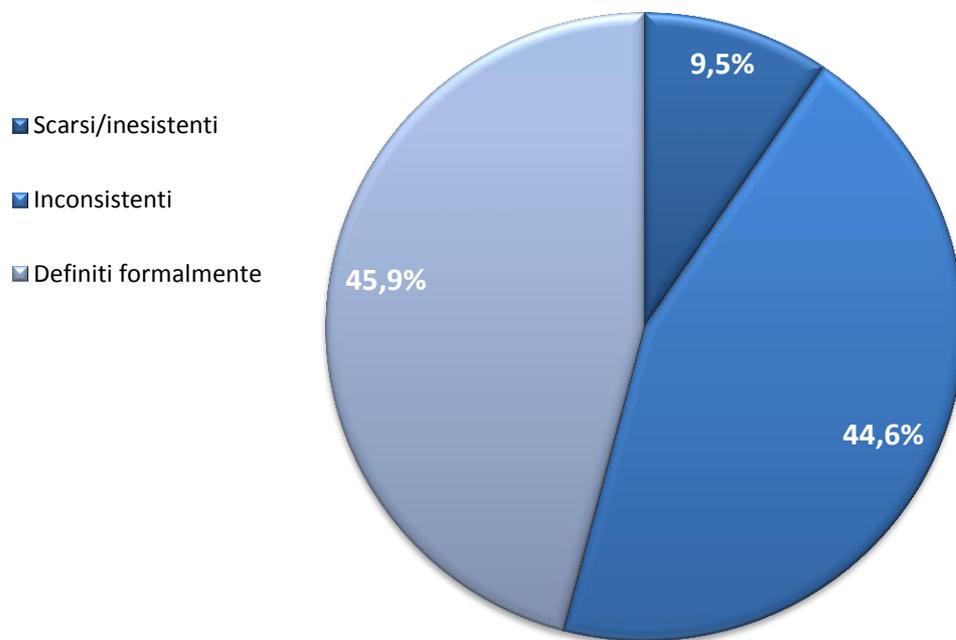
- % Range 0-25%
- % Range 26-50%
- % Range 51-75%
- % Range 76-100%

# Risk Management Survey 2013

## Coinvolgimento del CdA

Secondo gli Associati la **condivisione dei Top Risk** con il **CdA** e i **ruoli/responsabilità** dello stesso in tema di **Gestione del rischio** sono:

### Coinvolgimento del CdA - Ruoli e responsabilità nel Risk Management



Quasi il **46%** dichiara che ruoli e responsabilità del CdA sono **consistenti/definiti in maniera strutturata**.

Per il **44%** degli associati ruoli e responsabilità del CdA sono **inconsistenti/definiti parzialmente** (in ambiti specifici).

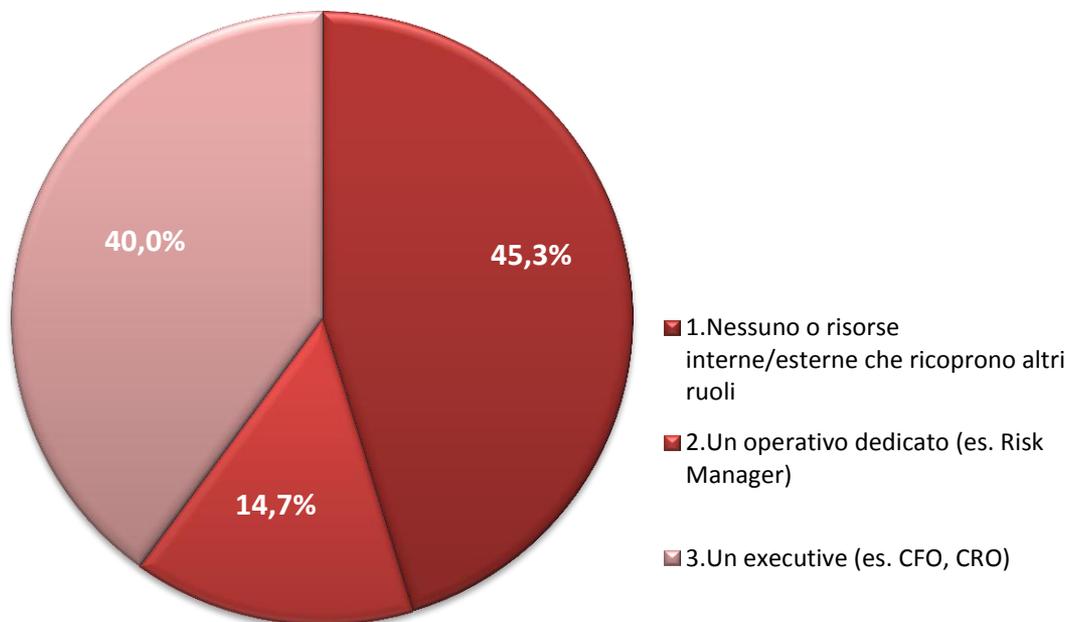
Il restante **10%** dichiara che nella propria azienda è scarsa o addirittura **inesistente la condivisione dei Top Risk con il CdA**.

# Risk Management Survey 2013

## Sviluppo del Framework

Chi detiene la **responsabilità** formale per l'**attuazione** e lo **sviluppo** del "**Framework**" di Risk Management, all'interno della Vostra azienda?

### Responsabilità di attuazione e realizzazione del Framework" di Risk Management



Nel **45%** delle Aziende la Funzione di Risk Manager **non è costituita** o viene **affidata a risorse che ricoprono altri ruoli.**

Il **40%** delle Aziende affida il ruolo di Risk Manager a **figure executive**, quali a titolo esemplificativo CFO, CRO.

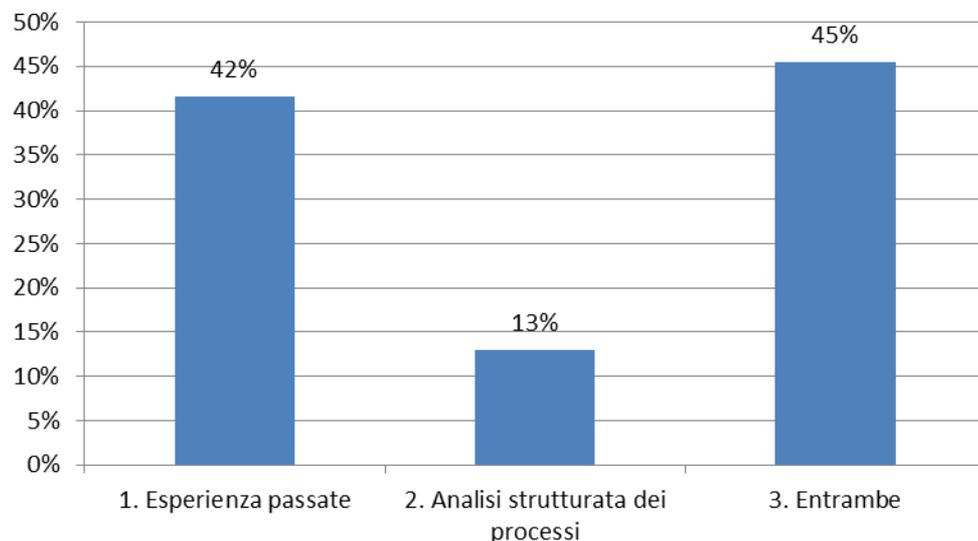
**Solamente il 15%** delle aziende intervistate dichiara di avere **una risorsa dedicata a tempo pieno all'Attività di Risk Management**

# Risk Management Survey 2013

## Metodi di identificazione dei rischi aziendali

Quali sono i **metodi di identificazione dei rischi** maggiormente utilizzati?

### Processo di identificazione dei rischi



Tra le possibili tecniche di identificazione mista dei rischi, alcuni degli associati hanno specificato, a titolo esemplificativo, Modelli VAR e altre analisi quantitative, CRSA ( Control Risk Self Assessment), Interviste , analisi degli incidenti e KRI.

Dalla Survey emerge che i metodi di identificazione sono:

- basati su **un'analisi strutturata dei processi**, ovvero su un **approccio proattivo** (solamente per il **13%** degli intervistati )
- **basati su un approccio reattivo**, solamente su esperienze passate (per il **42%** degli intervistati)
- **basati su un metodo misto**, ovvero su un approccio che effettua **analisi reattive e proattive** (per il **45%** degli intervistati)

# Risk Management Survey 2013

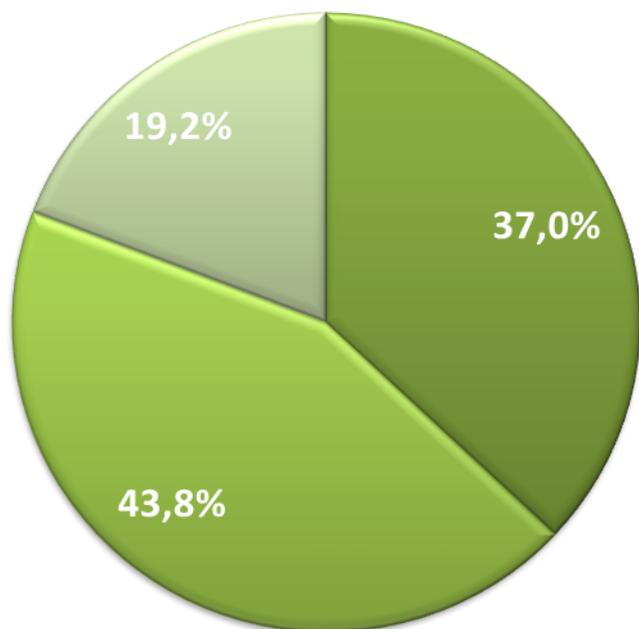
## Tecniche di misurazione del rischio

Quali sono i criteri che l'Azienda ha adottato per **misurare** la **performance** e l'**esposizione** di rischio?

Dalla Survey emerge che:

- il **37%** delle aziende intervistate dichiara di **non** aver adottato **tecniche di misurazione dei rischi**
- il **43%** dichiara di aver **adottato criteri qualitativi**
- solamente il **19%** hanno adottato **delle tecniche integrate tra il metodo qualitativo e quello quantitativo**

Tecniche di misurazione



- 1. Non utilizzate nell'esecuzione delle attività di Risk Management
- 2. Principalmente criteri qualitativi (i.e., Alto, Medio, Basso)
- 3. Sviluppati con criteri qualitativi e quantitativi

Tra le tecniche quantitative più utilizzate si riportano i seguenti metodi:

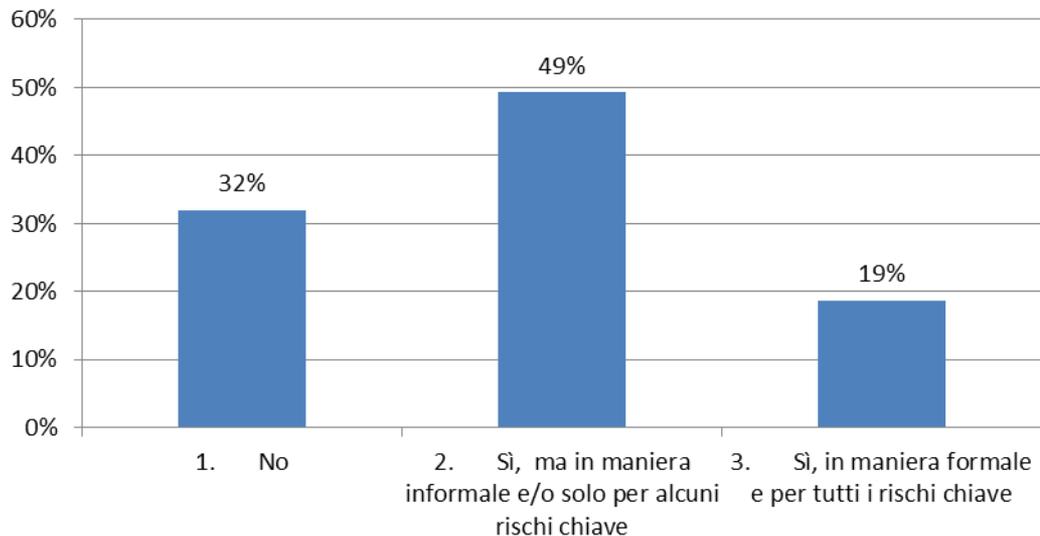
- Modelli VAR e altre analisi quantitative
- KPI/KRI
- impatto % sull'EBITDA (con soglie) e come probabilità e frequenza di accadimento nell'arco di 5 anni
- impatto su valori patrimoniali ed economici

# Risk Management Survey 2013

## Propensione e tolleranza al rischio

L'Executive Management ha stabilito la **propensione al rischio** e la **tolleranza al rischio**?

### L'Executive Management ha stabilito la propensione al rischio e la tolleranza al rischio



Dalla Survey emerge che l'Executive Management :

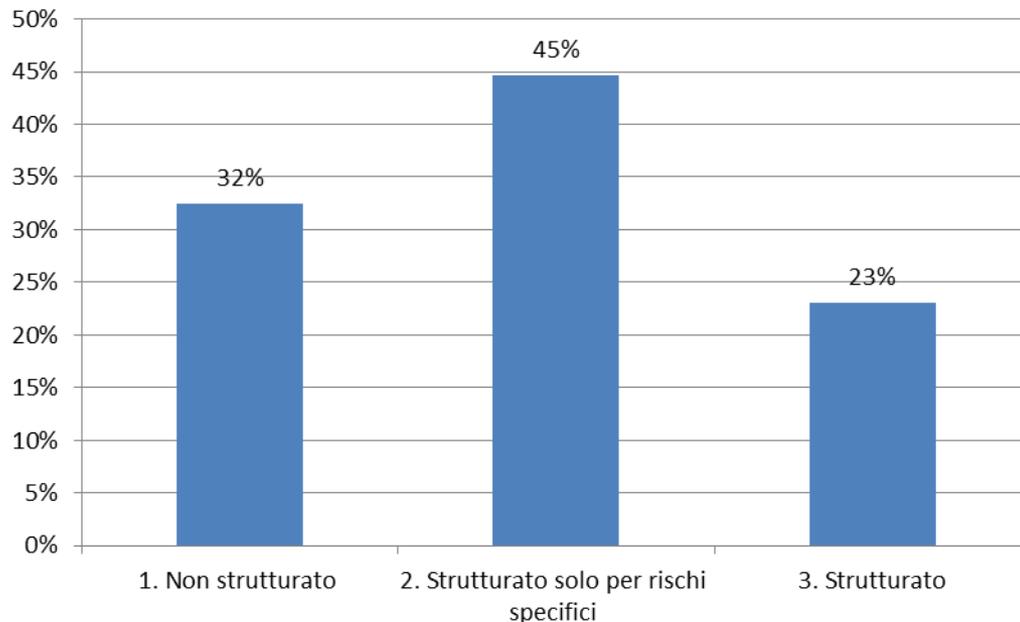
- nel **32%** non ha **definito** tali parametri;
- nel **49%** dei casi li ha definiti **solo per alcuni rischi chiave** e non formalmente
- solo nel **19%** dei casi li ha definiti in maniera **formale per tutti i rischi chiave** aziendali

# Risk Management Survey 2013

## Definizione delle strategie di Risk Mitigation

Come è il **processo** di definizione delle **Strategie di Risk Mitigation** all'interno delle Aziende associate?

### Definizione delle Strategie di Risk Mitigation



Dalla Survey emerge che il **processo di definizione** delle **Risk Mitigation**:

- nel **32%** dei casi e non è strutturato e si basa **principalmente sul trasferimento al mercato assicurativo**;
- nel **45%** dei casi è **strutturato solo per rischi specifici** e non utilizza tutte le leve di mitigazione disponibili (operativa, contrattuale, assicurativa);
- solamente nel **23%** dei casi è **strutturato**

Per *Risk Mitigation* si intende l'insieme delle misure di **protezione** e **prevenzione dei rischi**, ossia i **presidi** posti in essere da parte dell'Azienda, che possono essere:

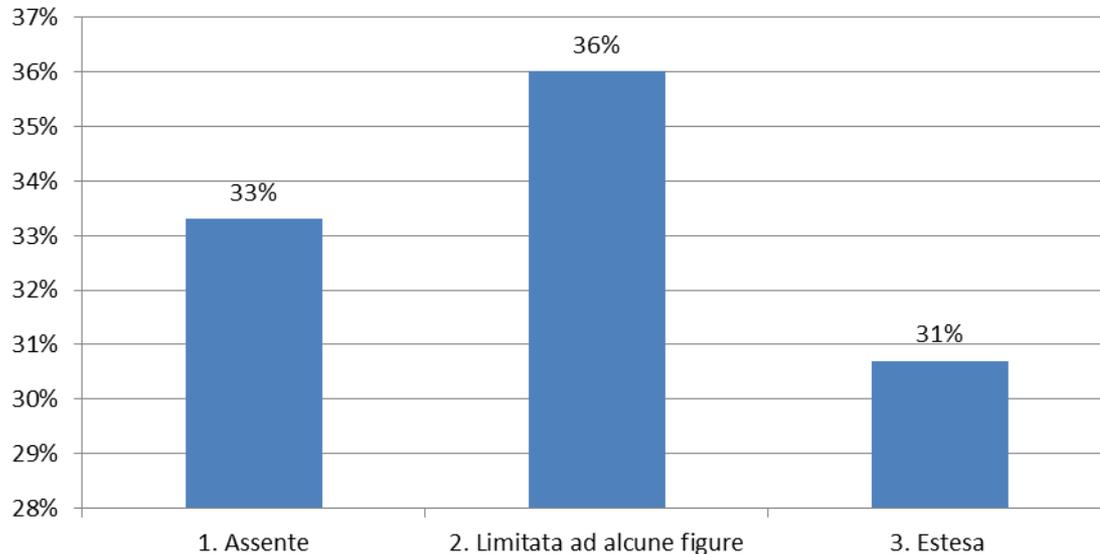
- **Operativi** – procedure e controlli interni
- **Contrattuali** – esternalizzazione di processi aziendali con clausole tutelanti per l'Azienda
- **Assicurativi** – trasferimento del rischio al mercato assicurativo

# Risk Management Survey 2013

## Formazione in Risk Management

Quanto è diffusa e a chi è indirizzata la formazione in tema di Risk Management?

Formazione in Risk Management



Dalla Survey emerge che la **formazione** sul tema di **Risk Management**:

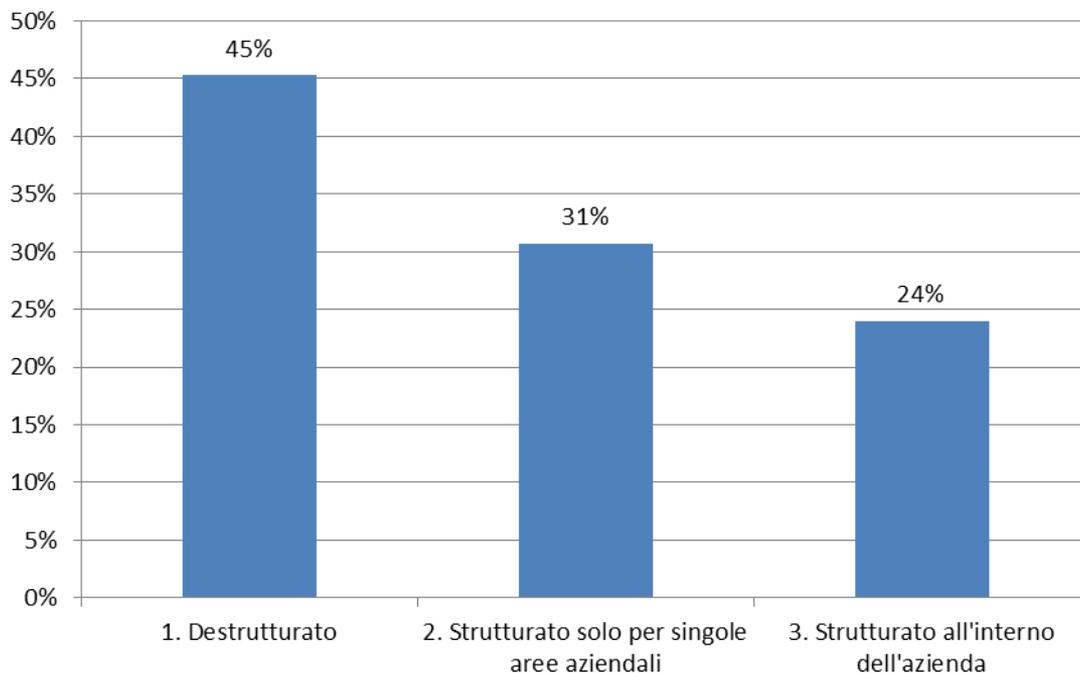
- nel **33%** delle aziende **non** viene **effettuata** una formazione sul tema;
- nel **36%** delle aziende è effettuata **solo per gli executive**;
- Solamente nel **31%** delle aziende è **estesa** alla differenti funzioni aziendali, ma **sulla base di specifici bisogni**

# Risk Management Survey 2013

## Comunicazione dei rischi aziendali

Il **contenuto della comunicazione** sui rischi e sulla loro gestione **all'interno delle aziende** – in termini di Risultati/performance, indirizzi strategici - è:

### Contenuti della comunicazione sul Rischio

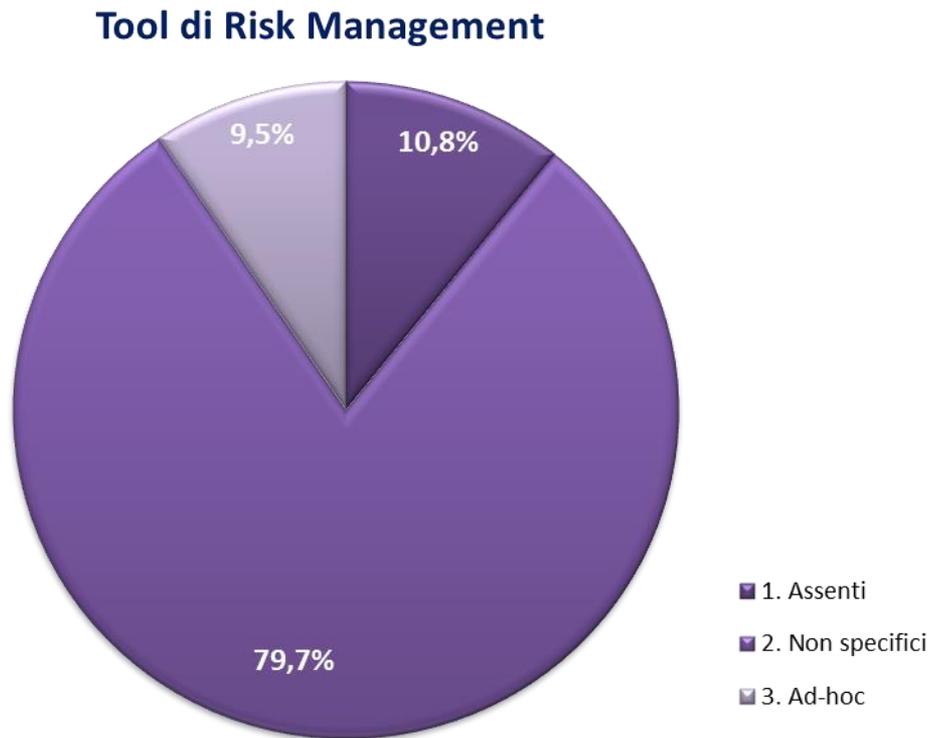


- nel **45%** delle aziende **destrutturata**: esiste un processo di comunicazione del rischio
- nel **31%** delle aziende la comunicazione risulta **strutturata solo per singole aree aziendali**;
- Solamente il **24%** delle aziende ha **definito un processo strutturato** all'interno dell'azienda tra le diverse aree aziendali.

# Risk Management Survey 2013

## Strumenti di Risk Management

Quali **strumenti** utilizzano le aziende per l'**identificazione, la valutazione e la gestione del rischio**?



Dalla Survey emerge che:

- il **10%** circa delle aziende **non utilizza strumenti di risk management**
- quasi l'**80%** delle aziende adotta **strumenti non specifici**, quali excel, word, access
- solamente il **10%** utilizza tool *ad hoc* per la gestione del processo di Risk Management, tra cui, a titolo esemplificativo:
  - Banche dati specializzate
  - Bwise-oprisk
  - Analisi specifiche sistema di gestione
  - Template specifici di risk assesment
  - Spotfire

# Risk Management Survey 2013

## Conclusioni - A cosa sono interessate le Aziende?

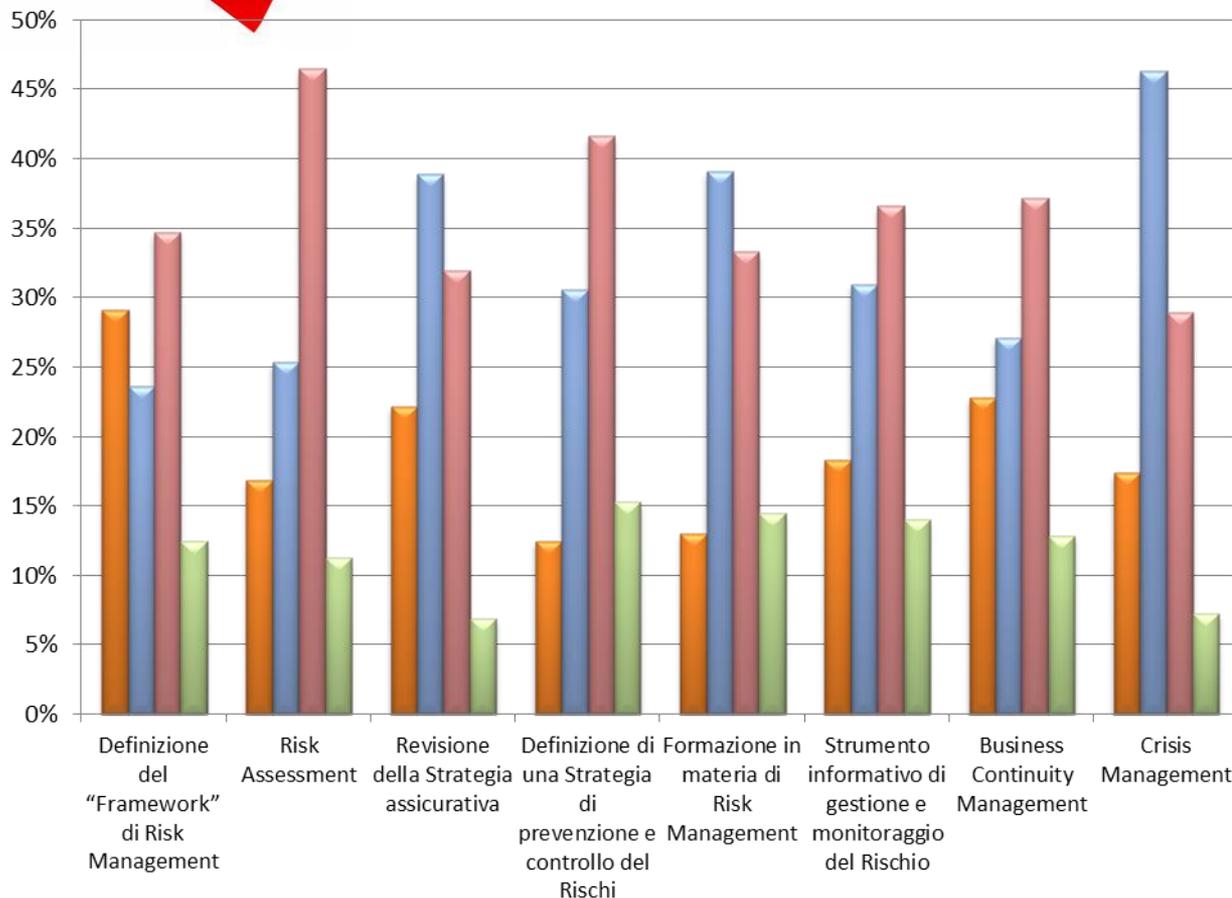


Dalla Survey è emerso che gli Associati si sentono **scarsamente preparati** nei seguenti ambiti:

- Processo/metodo di **identificazione dei rischi**;
- **Metodi di valutazione e quantificazione dei rischi**
- **Formazione e cultura** in tema di Risk Management



Le tematiche di **Risk Management**, che interessano maggiormente gli Associati sono, infatti:



- Definizione di una **strategia di prevenzione e di controllo dei rischi**
- **Risk Assessment**
- Definizione del «**Framework**» di Risk Management
- **Formazione e tool** di gestione e monitoraggio del Rischio
- ...

- Assenza di interesse
- Interesse medio-basso
- Interesse medio-alto
- Interesse alto

# Contatti

---

**Aon S.p.A.**

Sede Legale e Direzione Generale

Via Andrea Ponti 8/10

20143 Milano

Tel. 02 454341 - Fax 02 45434810

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



l'impresa del  
**FUTUR** 

**XXXVII CONGRESSO NAZIONALE ANDAF**  
Napoli 25-26 Ottobre 2013

**ANDAF**  
Associazione Nazionale  
Direttori Amministrativi e Finanziari



**AON**

Risk. Reinsurance. Human Resources.