

Se non vedi correttamente questa email [clicca qui](#)

protiviti®

Insights

Face the Future
with Confidence

Gennaio

RISK MANAGEMENT

2020



a cura di / **Emma Marcandalli**
Managing Director

ERM: SIETE PRONTI A DIVENTARE LEADER?

Cosa ci dicono i risultati dello studio condotto nel 2019 da Protiviti sullo stato di maturità dei processi di Enterprise Risk Management. Alcune indicazioni pratiche per implementare programmi avanzati.

Il recentissimo sentiment, raccolto da Protiviti nel 2019 su 63 aziende con base in Italia e all'estero, rivela che l'integrazione dell'ERM nei processi di definizione delle strategie e di gestione delle performance è un terreno ancora da esplorare per molte società. Manca una visione integrata fra rischi e risultati d'impresa. Decisivo sarà il supporto dei Vertici aziendali per imprimere una velocità e un peso specifico incrementali al percorso ERM avviato. I budget crescenti indicano una sensibilità nuova.

POCO COMPRESA LA CAPACITA' DI GENERARE VALORE

Nel complesso, rispetto alle leading practices di riferimento, le società partecipanti dichiarano un **livello medio di maturità del 48%** rispetto ai temi di integrazione del risk management nei processi di valutazione e selezione delle strategie e di definizione dei piani aziendali, il più basso fra tutti gli elementi di un sistema ERM proposti dalla metodologia Protiviti. E ciò accade nonostante questo aspetto sia il più rilevante quando si parla di capacità dell'ERM di generare valore per l'impresa.

In assenza di integrazione, infatti, difficilmente il Management e il Board potranno disporre delle informazioni necessarie per prendere decisioni strategiche basate su considerazioni di **"rischio-rendimento atteso"**. Data la crescente pressione da parte di investitori, enti regolatori e altri portatori di interesse, ci aspettiamo che i soggetti aziendali deputati a prendere decisioni rilevanti richiederanno sempre di più un approccio integrato fra rischi e performance aziendali, così da favorire il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti.

I risultati dello studio confermano la nostra visione: l'ERM è un percorso graduale che, impattando sulla cultura aziendale, richiede tempo prima di diventare uno strumento maturo in grado di influenzare le decisioni in una logica **"risk-informed"**. Tipicamente, infatti, le aziende che decidono di implementare programmi ERM affrontano, in prima battuta, i rischi connessi alla gestione corrente del business e alla realizzazione dei piani strategici definiti, congiuntamente ad aspetti di *risk governance*. Ciò è confermato dai risultati dello studio, in base al quale questi sarebbero gli aspetti più maturi e avanzati.

Al contrario, il *risk appetite*, la *risk culture* e l'integrazione dell'ERM con la valutazione delle opzioni strategiche e con la definizione dei piani e dei budget aziendali sono gli elementi che presentano la maturità più bassa.

Rispetto a tali aspetti, i risultati dello studio - confermati dalla nostra esperienza sul campo - confermano la **necessità di un commitment più forte** per raggiungere livelli soddisfacenti di maturità, in quanto presuppongono strumenti, tecniche, risorse e competenze più sofisticate per essere messe a terra in modo strutturato e organico. Il supporto dei vertici aziendali è, pertanto, essenziale per avanzare nel percorso ERM avviato.

IL NOSTRO SONDAGGIO, ALCUNE EVIDENZE

Complessivamente, rispetto ai programmi ERM implementati, la maggior parte dei 63 partecipanti allo studio si colloca nei quadranti “initial adopter” e “actionable”, mentre un numero inferiore di aziende si posiziona nel quadrante “leader”. La scelta di destinare all’ERM budget crescenti è, tuttavia, un buon segnale: indica che le organizzazioni riconoscono i benefici derivanti dall’implementazione di programmi di gestione del rischio più avanzati e integrati con strategia e performance.

I principali risultati dello studio sono di seguito riepilogati.

01. Il 44% delle società partecipanti ricade nel quadrante “initial adopter”, ovvero nella fase iniziale del percorso di implementazione dell’ERM, benché alcune aziende stiano già sperimentando qualche timido approccio di integrazione con le strategie e con i processi di performance management, mostrando così di avanzare verso i quadranti successivi.

02. E’ incoraggiante notare che il 37% dei partecipanti si colloca nel quadrante “leader”: di questi, un terzo circa si posiziona nella categoria “top leader”, mentre la parte restante nella categoria “verso la leadership”. Tutti i “top leader” sono società di grandi dimensioni (oltre 5 miliardi di dollari di ricavi) e appartengono per lo più a settori regolamentati (Financial Services ed Energy & Utilities).

03. Quasi il 20% dei partecipanti si identifica come “actionable”: si tratta di aziende che hanno raggiunto livelli soddisfacenti di maturità nella gestione dei rischi tipici del business in cui operano, così come di quelli che impattano sulla realizzazione dei piani e sul raggiungimento degli obiettivi definiti (i.e. integrazione con la gestione delle performance). Al contrario, tali società mostrano ancora poca maturità nell’integrazione con i processi di valutazione e definizione delle strategie aziendali.

04. Nessuna delle società partecipanti allo studio ricade nella categoria degli “influencer”. Tale risultato non è sorprendente, considerato che il percorso tipico di implementazione dell’ERM parte da obiettivi, strategie e piani già definiti, e si focalizza principalmente sui rischi da gestire per prevenire danni o perdite inattese, al fine di non favorire la realizzazione dei risultati attesi. Solo

dopo aver compreso e messo in sicurezza tali rischi, le organizzazioni maturano la necessità di fare il passo successivo, ovvero di muoversi verso la progressiva integrazione dell'ERM nei processi di pianificazione strategica, esplicitando la propria propensione al rischio e definendo obiettivi e strategie allineati con tale appetito. Solo a questo punto le organizzazioni sono sufficientemente mature per passare al quadrante "leader".

05. Ognuno dei quattro quadranti presenta un mix uniforme di società quotate e non. Ciò suggerisce come non ci sia una correlazione diretta tra i requisiti di corporate governance imposti alle società quotate e il livello di maturità dei loro programmi ERM. Le esigenze di business sono di per sé sufficienti a giustificare approcci via via sempre più sofisticati.

06. Tutte le società, compresi i "top leader", continuano a investire nei programmi di gestione del rischio e tutte dichiarano di avere un budget dedicato, fisso o crescente, per l'anno in corso.

07. Complessivamente, le aziende mostrano livelli di maturità più elevati in ambito *risk governance* e gestione corrente del business, sebbene con qualche margine di miglioramento, mentre il *risk appetite* e la *risk culture* sono gli elementi dell'ERM attualmente meno sviluppati.

IL CONFRONTO CHE AIUTA TUTTI A MIGLIORARE

Partendo dall'esigenza - espressa da molti nostri Clienti - di disporre di uno strumento di confronto con le leading practice di riferimento, in grado di misurare nel tempo la capacità dell'ERM di supportare i processi decisionali, Protiviti ha sviluppato una metodologia proprietaria che, ispirandosi ai principi cari al COSO ERM Framework, consente alle aziende di [valutare i progressi nel processo di integrazione](#).

Alle società partecipanti allo studio è stato chiesto di valutare, su una scala da "pienamente presente" a "per nulla presente", oltre 40 *best practice* connesse a temi di *risk governance*, *risk appetite*, *risk culture*, nonché di integrazione dell'ERM con i processi di valutazione delle opzioni strategiche, di pianificazione e budgeting, di gestione del business corrente e di esecuzione delle strategie definite.

In base alle valutazioni espresse, i programmi ERM delle rispettive aziende sono stati collocati sull'ERM Readiness Quadrant di Protiviti, che mostra il livello di maturità dell'integrazione dell'ERM rispetto alle dimensioni "definizione delle strategie" e "gestione delle performance".

Il [report completo dei risultati dello studio](#) evidenzia, per ciascun quadrante, le aree di miglioramento e suggerisce indicazioni sulle iniziative da intraprendere per progredire nel percorso e raggiungere livelli di leadership nell'ERM. Il report fornisce altresì maggiori dettagli per singolo cluster ed elemento di analisi, così come viste di posizionamento per dimensione aziendale, settore di business di appartenenza, area geografica.

CONTATTI

– [Emma Marcandalli](#) / Managing Director / emma.marcandalli@protiviti.it

© 2020 Protiviti Srl | Copying or reproducing this material without our written permission is strictly prohibited.