



Milliman

Enterprise Risk Management dall'approccio teorico al raggiungimento dei risultati

Presentato da:
Paola Luraschi – Principal Milliman
Paolo Messina – CEO Gruppo Foedus

Milano, 29 Maggio 2013

**14 MILA VITE
UMANE**

**US\$186
MILIARDI**

SONO SOLO UNA PARTE DEI DANNI 2012

BRITISH PETROLEUM - SVERSAMENTO DI PETROLIO

EFFETTI:

- DANNO MONETARIO(*): **\$ 42.200.000.000 (**)**
- DANNO DI IMMAGINE: **INCALCOLABILE**
- DANNO AMBIENTALE: **INCALCOLABILE**

EVENUTO:

- SVERSAMENTO PETROLIO (2010) (***)



(*) perdita diretta + sanzioni + risarcimento danni + spese di primo intervento + spese di pulizia delle coste e del mare al 2013

(**) fonte: the Forbes 'BP Fighting A Two Front War As Macondo Continues To Bite And Production Drops'

(***) danneggiamento piattaforma di trivellamento e conseguente sversamento di petrolio in mare

BRITISH PETROLEUM - SVERSAMENTO DI PETROLIO

COSTA CROCIERE - AFFONDAMENTO NAVE CONCORDIA

EFFETTI:

- PERDITA DI VITE UMANE: **30 MORTI e 2 dispersi (*)**
- DANNO MONETARIO(**): **oltre € 515.000.000 (*)**
- DANNO DI IMMAGINE: **INCALCOLABILE**
- DANNO AMBIENTALE: **INCALCOLABILE**

EVENTO:

- AFFONDAMENTO NAVE (2012) (***)



(*) fonte 'SwissRe economic research and consulting'

(**) perdita assicurata

(***) la Concordia ha urtato il più piccolo degli scogli de «Le Scole», situato a circa 500 metri dal porto dell'Isola del Giglio, provocando uno squarcio di 70 metri nello scafo. La gestione dell'emergenza ha portato a conseguenze tragiche.

BRITISH PETROLEUM - SVERSAMENTO DI PETROLIO

COSTA CROCIERE - AFFONDAMENTO NAVE CONCORDIA

THYSEN KRUPP - FUORIUSCITA DI OLIO BOLLENTE

EFFETTI:

- PERDITA DI VITE UMANE: **7 MORTI (*)**
- DANNO MONETARIO(**): **oltre € 12.950.000 (*)**
- DANNO DI IMMAGINE: **INCALCOLABILE + 5 condanne (***)**

EVENTO:

- FUORIUSCITA OLIO BOLLENTE (2007) (***)



(*) fonte il fattoquotidiano.it «Thyssen, fu omicidio volontario Sentenza storica a Torino» del 15 aprile 2011

(**) riferito ai soli risarcimenti, non tiene conto dei costi causati della conseguente chiusura dell'impianto

(***) sulla linea 5, si sviluppa un principio d'incendio. Un operaio si china per tentare di spegnerlo; improvvisamente cede un tubo, fuoriesce una gran quantità d'olio che provoca un'esplosione., l'operaio muore sul colpo. Dietro di lui sei compagni di lavoro vengono travolti dalle fiamme.

BRITISH PETROLEUM - SVERSAMENTO DI PETROLIO

COSTA CROCIERE - AFFONDAMENTO NAVE CONCORDIA

THYESSEN KRUPP - FUORIUSCITA DI OLIO BOLLENTE

SOCIETE GENERALE - DEPREZZAMENTO DERIVATI AD ELEVATO RISCHIO

EFFETTI:

- DANNO MONETARIO (*): **€ 4.900.000.000 (**)**
- DANNO DI IMMAGINE: **INCALCOLABILE + 1 condanna (**)**

EVENTO:

- DEPREZZAMENTO DERIVATI AD ELEVATO RISCHIO (2008) (***)



(*) perdita diretta dalla vendita dei titoli derivati

(**) fonte: «Rogue trader Jerome Kerviel sues Societe Generale for €4.9bn» da telegraph.co.uk del 12 febbraio 2013

(***) Jerome Kerviel (nella foto) è un ex-trader condannato a 3 anni di reclusione per «rogue trade», ovvero acquisto fraudolento di titoli rischiosi

BRITISH PETROLEUM - SVERSAMENTO DI PETROLIO

COSTA CROCIERE - AFFONDAMENTO NAVE CONCORDIA

THYESSEN KRUPP - FUORIUSCITA DI OLIO BOLLENTE

SOCIETE GENERALE - DEPREZZAMENTO DERIVATI AD ELEVATO RISCHIO

LANCIA AUTOMOBILI - FABBRICAZIONE MODELLO BETA DIFETTOSO

EFFETTI:

- DANNO MONETARIO (*): **UK£ 1.000.000.000 (**)**
- DANNO DI IMMAGINE: **USCITA DAL MERCATO BRITANNICO (**)**

EVENTO:

- FABBRICAZIONE MODELLO BETA DIFETTOSO (1980) (***)



(*) costo derivante dal richiamo delle autovetture difettose

(**) fonte: ITV News at ten dell'aprile 1980

(***) la formazione di ruggine sui montanti posteriori del motore delle autovetture modello 'beta' ne ha costretto il richiamo causando un danno di immagine al marchio Lancia tanto da dover abbandonare il principale mercato estero.

BRITISH PETROLEUM - SVERSAMENTO DI PETROLIO

COSTA CROCIERE - AFFONDAMENTO NAVE CONCORDIA

THYESSEN KRUPP - FUORIUSCITA DI OLIO BOLLENTE

SOCIETE GENERALE - DEPREZZAMENTO DERIVATI AD ELEVATO RISCHIO

LANCIA AUTOMOBILI - FABBRICAZIONE MODELLO BETA DIFETTOSO

KODAK - FALLIMENTO

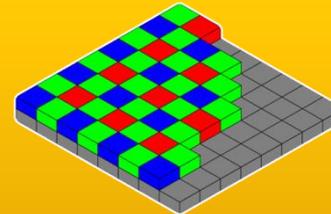
1888



1985



1986



2004
FALLITA

Kodak

- 1888 - nasce l'azienda fotografica
- 1985 - leader del mercato USA (90% mercato pellicole e 85% delle macchine fotografiche)
- 1986 - sviluppa per prima il sensore digitale da 1 megapixel

ERRORI DI GESTIONE STRATEGICA DELLA TRANSIZIONE TRA FOTOGRAFIA ANALOGICA E DIGITALE

fonte: los Angeles Times «Kodak's long fade to black» 4 dicembre 2011

BRITISH PETROLEUM - SVERSAMENTO DI PETROLIO

COSTA CROCIERE - AFFONDAMENTO NAVE CONCORDIA

THYESSEN KRUPP - FUORIUSCITA DI OLIO BOLLENTE

SOCIETE GENERALE - DEPREZZAMENTO DERIVATI AD ELEVATO RISCHIO

LANCIA AUTOMOBILI - FABBRICAZIONE MODELLO BETA DIFETTOSO

KODAK - FALLIMENTO

COMMODORE - FALLIMENTO

1955



1977



1984



1994
FALLITA



1955 - nasce l'azienda di strumenti per il business

1977 - passa dalla produzione di macchine da scrivere a computer

1984 - produce computer tecnologicamente più avanzati di 10 anni rispetto alla concorrenza

ERRORI STRATEGICI E DI MARKETING

BRITISH PETROLEUM - SVERSAMENTO DI PETROLIO

COSTA CROCIERE - AFFONDAMENTO NAVE CONCORDIA

THYESSEN KRUPP - FUORIUSCITA DI OLIO BOLLENTE

SOCIETE GENERALE - DEPREZZAMENTO DERIVATI AD ELEVATO RISCHIO

LANCIA AUTOMOBILI - FABBRICAZIONE MODELLO BETA DIFETTOSO

KODAK - FALLIMENTO

COMMODORE - FALLIMENTO

FIAT - BLOCCO PRODUZIONE PER RITARDATA FORNITURA

EFFETTI:

- DANNO ECONOMICO (*): **BLOCCO DI TRE IMPIANTI PRODUTTIVI (**)**
- DANNO DI IMMAGINE: **NON QUANTIFICABILE**

EVENTO:

- BLOCCO PRODUZIONE PER RITARDATA FORNITURA (2013) (***)



(*) non quantificabile al momento

(**) fonte *corriere.it* - 13 Maggio, 2013

(***) Fiat, il fornitore non consegna. Fermi tre stabilimenti in Europa Stop a Grugliasco, il sito in Serbia e l'impianto Iveco di Madrid. A rischio anche la fabbrica di Tychy

BRITISH PETROLEUM - SVERSAMENTO DI PETROLIO

COSTA CROCIERE - AFFONDAMENTO NAVE CONCORDIA

THYESSEN KRUPP - FUORIUSCITA DI OLIO BOLLENTE

SOCIETE GENERALE - DEPREZZAMENTO DERIVATI AD ELEVATO RISCHIO

LANCIA AUTOMOBILI - FABBRICAZIONE MODELLO BETA DIFETTOSO

KODAK - FALLIMENTO

COMMODORE - FALLIMENTO

FIAT - BLOCCO PRODUZIONE PER RITARDATA FORNITURA

TRIBUNALE DI REGGIO EMILIA - ERRORE PROCEDURALE

EFFETTI:

- DANNO SOCIALE: **SCARCERAZIONE ASSASSINO (*)**
- DANNO DI IMMAGINE: **NON QUANTIFICABILE**

EVENTO:

- ERRORE PROCEDURALE (2013) (**)

TRIBUNALE DI REGGIO EMILIA



(*) fonte corrierenazionale.it del 9 maggio 2013

(**) “E’ un banale disguido [...]. Quando [...] la data del processo da fissare in Assise [...] è arrivata sul tavolo del gip era ormai troppo tardi: i termini di custodia cautelare erano già scaduti. A quel punto Ivan Forte è stato scarcerato [...]”.

BRITISH PETROLEUM - SVERSAMENTO DI PETROLIO

COSTA CROCIERE - AFFONDAMENTO NAVE CONCORDIA

THYESSEN KRUPP - FUORIUSCITA DI OLIO BOLLENTE

SOCIETE GENERALE - DEPREZZAMENTO DERIVATI AD ELEVATO RISCHIO

LANCIA AUTOMOBILI - FABBRICAZIONE MODELLO BETA DIFETTOSO

KODAK - FALLIMENTO

COMMODORE - FALLIMENTO

FIAT - BLOCCO PRODUZIONE PER RITARDATA FORNITURA

TRIBUNALE DI REGGIO EMILIA - ERRORE PROCEDURALE

CLINICA SANTA RITA - ESECUZIONE INTERVENTI CHIRURGICI INUTILI

EFFETTI:

- PERDITA DI VITE UMANE: **5 MORTI ACCERTATE + 20 SOSPETTE (*)**
- DANNO MONETARIO: **oltre € 8.000.000(**)**
- DANNO DI IMMAGINE: **NON QUANTIFICABILE**

EVENTO:

- ESECUZIONE INTERVENTI CHIRURGICI INUTILI (2008) (***)



(*) fonte: *corriere.it* del 11 giugno 2008 e *repubblica.it* del 24 ottobre 2009

(**) risarcimento chiesto da Regione Lombardia al primario della clinica

(***) la clinica milanese è stata al centro di uno scandalo sanitario con accuse di inutili e dannosi interventi chirurgici per gonfiare i rimborsi.

TUTTO QUESTO SI POTEVA EVITARE????

**CERTI EVENTI SONO PROBABILMENTE
INEVITABILI, MA I DANNI POSSONO ESSERE
RIDOTTI CON UNA EFFICIENTE GESTIONE**

**I RISCHI E I LORO EFFETTI SONO ETEROGENEI
MA ESISTE UN ELEMENTO COMUNE:
UN ROBUSTO SISTEMA DI GOVERNANCE
AZIENDALE**

Agenda

- **Il contesto - Rischio, ERM e competitività aziendale**
- **Chi siamo**
- **Metodi e strumenti a supporto della strategia aziendale**
- **Conclusioni e possibili sviluppi**
- **Q&A**

Agenda

- **Il contesto - Rischio, ERM e competitività aziendale**
 - Cos'è il rischio - focus sul rischio operativo
 - Le dimensioni del 'problema'
 - ERM e competitività aziendale
 - Lo stato dell'arte
- **Chi siamo**
- **Metodi e strumenti a supporto della strategia aziendale**
- **Conclusioni e possibili sviluppi**
- **Q&A**

Rischio

Che cos'è

«..con il termine **rischio** si intende ogni evento aleatorio, ossia la manifestazione possibile ma non certa, del quale si può stimare la probabilità di accadimento e **prevedere** le **conseguenze positive o negative** che al suo verificarsi può determinare»^(*)

***I rischi hanno natura
estremamente
eterogenea***

Rischio

Focus sul rischio operativo

- Il rischio operativo è il rischio di subire perdite derivanti dall'inadeguatezza o dalla disfunzione di **procedure, risorse umane e sistemi**, oppure da **eventi esogeni**. Tale definizione ricomprende anche il rischio legale. Sono invece esclusi i rischi strategici e di reputazione (*)
- Il rischio operativo è **trasversale** alle attività produttive
- Il rischio operativo è **ineliminabile** da qualsiasi attività produttiva
- Il rischio operativo presenta **peculiarità** che lo rendono 'atipico' nella gestione. Ad esempio:
 - la predominanza (in termini di perdita) di «**cigni neri**»
 - ➔ è difficile poter disporre di una **storicità significativa**
 - l'**eterogeneità** delle manifestazioni
 - ➔ è difficile trovare metodologie **trasversali** di **gestione**
 - è un ulteriore elemento di rischio nella gestione dei rischi
 - ➔ bisogna tenerne conto nella **gestione** degli **altri rischi** (operativi o non)

Agenda

- **Il contesto - Rischio, ERM e competitività aziendale**
 - Cos'è il rischio - focus sul rischio operativo
 - Le dimensioni del 'problema'
 - ERM e competitività aziendale
 - Lo stato dell'arte
- **Chi siamo**
- **Metodi e strumenti a supporto della strategia aziendale**
- **Conclusioni e possibili sviluppi**
- **Q&A**

Le dimensioni

Criteria di quantificazione

- Difficoltà di reperire informazioni quantitative omogenee
- Mondo finanziario e non finanziario:
 - Mondo finanziario
 - Investitori istituzionali con normativa stringente in termini di requisiti patrimoniali (e.g. Basilea, Solvency II etc...)
 - Crescente armonizzazione di indicazioni normative in termini di governance aziendale e gestione del rischio

Mondo non finanziario

- Framework locali / internazionali di riferimento (e.g. Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana – versione Dicembre 2011 – , CoSo Report, CoSo ERM, ISO 31000)
- Normativa attuativa frammentata

Misure statistiche di rischio

Economic Capital (1)

- Ogni azienda dovrebbe avere una **capitalizzazione**, basata sul proprio **profilo di rischio**, che soddisfi l'esigenza di mantenere la **solvibilità** in condizioni avverse.
- L'**Economic Capital** (i.e. livello di capitalizzazione) rappresenta il valore sintetico ultimo della **valutazione del rischio** dell'impresa

Misure statistiche di rischio

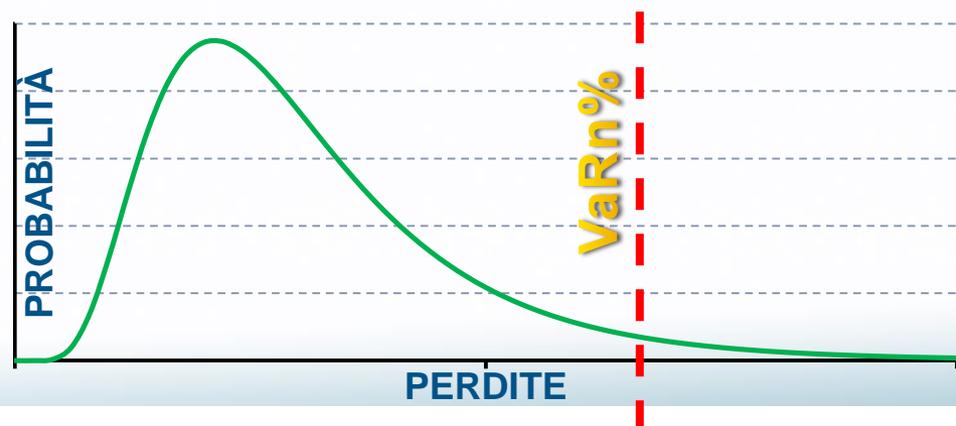
Economic Capital (2)

VaR (Value at Risk)

Data una distribuzione di probabilità di una variabile aleatoria viene definito il VAR al n% il n percentile della distribuzione, esso è una misura di rischio, in quanto rappresenta il massimo valore che la variabile aleatoria può assumere con una probabilità del n%.

Economic Capital

se consideriamo come variabile aleatoria le perdite subite da un'azienda e 0,5% la probabilità accettata dalla azienda di fallire per insolvenza, allora il **VaR(99,5%)** può essere utilizzato come misura dell'**Economic Capital**.



PERCENTILE

L'n-esimo percentile, o quantile, è quel valore della variabile aleatoria che divide la distribuzione in due parti tali per cui n% dei valori realizzabili sono minori del percentile, mentre 1-n% sono maggiori

Le dimensioni

Società finanziarie – Istituti di Credito



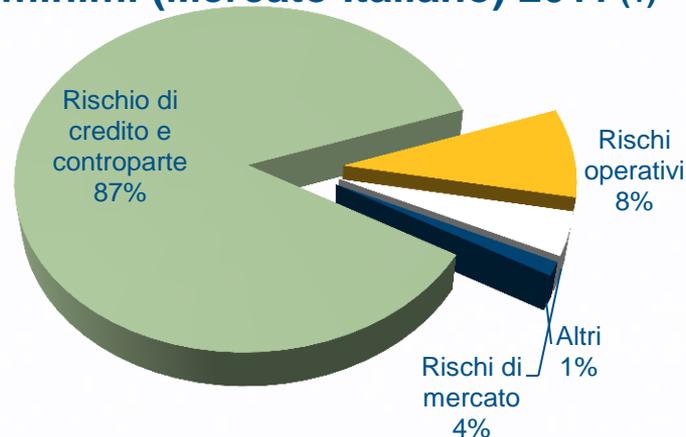
2011	€ Mn	%	€ Mn	%
Africa	€123	0.5%	Lat America & Carib.	€0,650 2.6%
Asia/Pacific	€639	2.5%	North America	€15,862 63.2%
Eastern Europe	€902	3.6%	Western Europe	€6,935 27.6%

Total **€25,110**



NEL 2011 LE BANCHE NEL MONDO PER OGNI \$100 INCASSATI NE HANNO BRUCIATI \$2,84 IN PERDITE OPERATIVE

Ripartizione requisiti patrimoniali minimi (Mercato Italiano) 2011 (1)



Total gross loss amount per €100 of gross income – reported by year

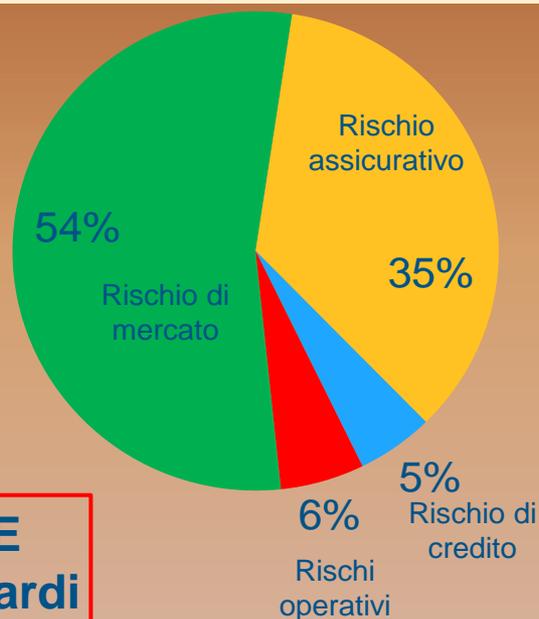
Year	Gross Loss / €100 Gross Income
2006	€1.18
2007	€1.72
2008	€2.14
2009	€1.57
2010	€1.84
2011	€2.84
Total	€1.88

Le dimensioni

Società finanziarie – Compagnie di assicurazione

- Indisponibilità di dati ufficiali ed omogenei relativi alle perdite subite
- Normativa Solvency II non ancora implementata

Ripartizione requisiti patrimoniali minimi (Mercato Europeo) – simulazione al 31.12.2009 (*)



TOTALE
€ 547 miliardi

**IL RISCHIO
OPERATIVO E'
CONSISTENTE NEL
SETTORE
ASSICURATIVO
(6% DEL REQUISITO
PATRIMONIALE)**

Le dimensioni

Società non finanziarie

- Indisponibilità di dati ufficiali ed omogenei relativi alle perdite subite
- Dati disponibili relativi ai rischi assicurati
- Non obbligatorietà requisito patrimoniale minimo

TOP 20: DANNI ECONOMICI DEL 2012 (*)

Danno m/€(**)	Vittime	Data	Evento	Paese
35000	237	24.10.2012	Uragano Sandy	US e altri
11000	123	15.07.2012	Siccità nella "Cotton Belt"	US
2500	42	02.03.2012	Violenti temporali e tornado	US
2500	1	28.04.2012	Tempeste, violente grandinate e tornado	US
2000	28	28.06.2012	Tempesta Derecho con venti fino 146 km/h, grandinate e tornado	US
1700	–	25.05.2012	Tempeste, grandinate e tornado	US
1622	26	5.2012	Terremoto dell'Emilia (scosse tra 5.7 e 5.9)	ITALIA
1600	40	26.08.2012	Uragano Isaac	US e altri
1000	–	06.06.2012	Tempeste, violente grandinate e tornado	US
950	–	11.06.2012	Tempeste, violente grandinate e tornado	US
910	6	13.04.2012	Tempeste, grandinate, tornado e allagamenti a Wichita	US
841	4	03.04.2012	Tempeste con venti fino a 150 km/h	GIAPPONE
813	1	6.2012	Alluvioni causate da intense piogge	UK
813	4	23.11.2012	Alluvioni causate da intense piogge	UK
775	–	02.04.2012	Tempeste, violente piogge, grandinate e tornado	US
532	–	12.08.2012	Tempesta di grandine	CANADA
515	32	13.01.2012	Affondamento della Costa Concordia	ITALIA
450	2	24.06.2012	Incendio del Waldo Canyon (distrutte 346 abitazioni)	US
443	5	04.01.2012	Tempesta Andrea	GERMANIA e altri

Le dimensioni

Società non finanziarie

- Indisponibilità di dati ufficiali ed omogenei relativi alle perdite subite
- Dati disponibili relativi ai rischi assicurati
- Non obbligatorietà requisito patrimoniale minimo

TOP 20: DANNI ECONOMICI DEL 2012 (*)

Danno m/€(**)	Vittime			Paese
35000	237	24.		US e altri
11000	123	15.		US
2500	42	02.		US
2500	1	28.		US
2000	28	28.		US
1700	–	25.		US
1622	26	5		ITALIA
1600	40	26.		US e altri
1000	–	06.		US
950	–	11.		US
910	6	13.		US
841	4	03.		GIAPPONE
813	1	6		UK
813	4	23.		UK
775	–	02.		US
532	–	12.08.2012	Tempesta di grandine	CANADA
515	32	13.01.2012	Affondamento della Costa Concordia	ITALIA
450	2	24.06.2012	Incendio del Waldo Canyon (distrutte 346 abitazioni)	US
443	5	04.01.2012	Tempesta Andrea	GERMANIA e altri

**GLI ALTRI DANNI SI POTEVANO
FORSE RIDURRE**

**QUESTO DANNO SI POTEVA
EVITARE!!!**

Agenda

- **Il contesto - Rischio, ERM e competitività aziendale**
 - Cos'è il rischio - focus sul rischio operativo
 - Le dimensioni del 'problema'
 - ERM e competitività aziendale
 - Lo stato dell'arte
- **Chi siamo**
- **Metodi e strumenti a supporto della strategia aziendale**
- **Conclusioni e possibili sviluppi**
- **Q&A**

Rischio

Come affrontarlo

Intraprendendo una qualsiasi attività ci si trova davanti a un rischio; possono essere assunti diversi atteggiamenti dipendenti dalle decisioni: **non accettare, subire o gestire**

NON ACCETTARE IL RISCHIO

ACCETTARE IL RISCHIO

Rischio

Come affrontarlo

Intraprendendo una qualsiasi attività ci si trova davanti a un rischio; possono essere assunti diversi atteggiamenti dipendenti dalle decisioni: **non accettare**, **subire** o **gestire**

NON INTRAPRENDERE L'ATTIVITÀ

RICONOSCERE L'ESISTENZA

RIDURRE PROBABILITÀ DI ACCADIMENTO

RIDURRE CONSEGUENZE DA ACCADIMENTO

SUBIRE
GESTIRE

Rischio

Enterprise Risk Management: la struttura e gli obiettivi

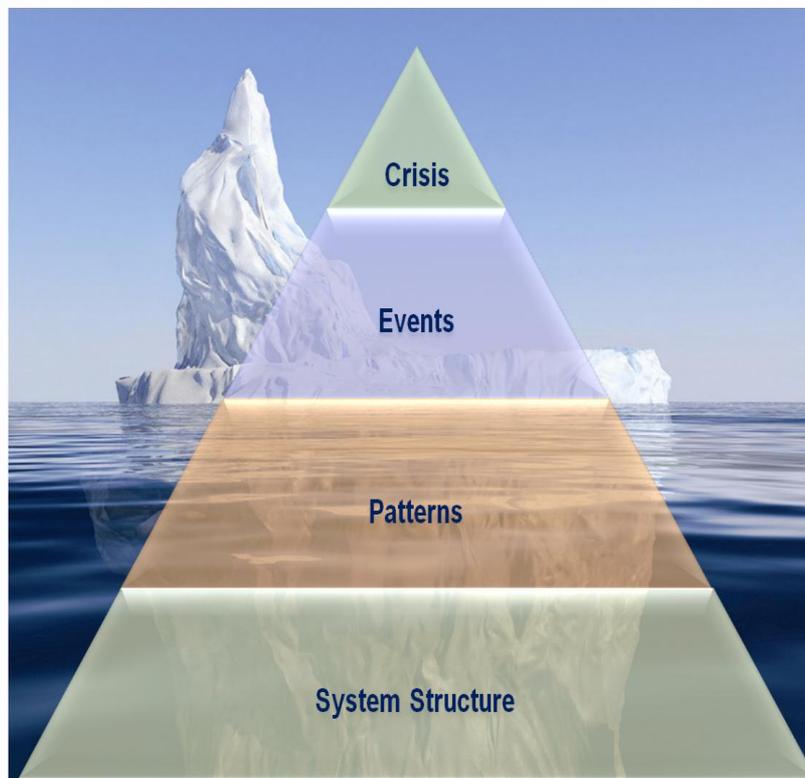


*“L’ERM è un processo, posto in essere dal consiglio di amministrazione, dal management e da altri operatori della **struttura aziendale**, utilizzato per la formulazione delle **strategie** in tutta l’organizzazione; l’ERM è progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull’attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti accettabili e per fornire una ragionevole sicurezza sul **conseguimento** degli **obiettivi** aziendali.”*

Rischio

Enterprise Risk Management (ERM)

- Identificazione, valutazione e controllo del rischio: elementi che dipendono dalla prospettiva di analisi
- I metodi tradizionali si concentrano nel modellare solo la parte fuori dall'acqua, (sufficiente per sistemi stabili)
- Modelli più avanzati si focalizzano sulla complessità della struttura e vanno al di sotto del pelo dell'acqua



Sintomi



Cause



Connessione



Comprensione

Rischio

Enterprise Risk Management (ERM)

Una gestione robusta del rischio avviene attraverso l'ERM: processo di analisi di tipo 'olistico' che non si limita alla identificazione / valutazione / gestione dei singoli rischi



Agenda

- **Il contesto - Rischio, ERM e competitività aziendale**
 - Cos'è il rischio - focus sul rischio operativo
 - Le dimensioni del 'problema'
 - Approcci possibili nei confronti del rischio
 - Lo stato dell'arte
- **Chi siamo**
- **Metodi e strumenti a supporto della strategia aziendale**
- **Conclusioni e possibili sviluppi**
- **Q&A**

Lo stato dell'arte

Processo evolutivo del Risk Management (1)



*Nascita
dell'Insurance
Buyer*

- ✓ Acquisto, a valle della comparazione di costi, di coperture assicurative



*Nascita
dell'Insurance
Manager*

- ✓ Gestione delle coperture assicurative



*Nascita del Risk
Manager*

- ✓ Analisi verticale del rischio e gestione semplificata di singoli rischi
- ✓ Tentativo di individuare i key risk factor

Lo stato dell'arte

Processo evolutivo del Risk Management (2)



Epoca della gestione sofisticata dei rischi finanziari

- ✓ Sviluppo di strumenti e tecniche evolute di gestione del rischio finanziario
- ✓ Prima aggregazione a livello enterprise dei risultati dell'analisi dei rischi singoli



Epoca della Governance

- ✓ Razionalizzazione della correlazione tra rischio e rendimento
- ✓ Concetto di risk appetite
- ✓ Focus sulla governance e non solo sulla misurazione del rischio



Epoca della cultura del rischio e della gestione proattiva

- ✓ Gestione del rischio e cultura del rischio come strumento strategico
- ✓ Gestione e contenimento del rischio
- ✓ Focus sulle dinamiche evolutive del rischio

Lo stato dell'arte

Situazione eterogenea

Lo 'stadio' di sviluppo in termini di risk management varia in base a numerosi fattori:

- Fattore geografico (e.g. Australia vs Europa)
- Fattore dimensionale
- Fattore relativo all'ambito di attività:
 - diversa percezione del rischio
 - 'peso' soggettivo ed oggettivo dei diversi rischi
 - riverso onere regolamentare

Agenda

- **Il contesto - Rischio, ERM e competitività aziendale**
- **Chi siamo**
 - Milliman
 - Gruppo Foedus
- **Metodi e strumenti a supporto della strategia aziendale**
- **Conclusioni e possibili sviluppi**
- **Q&A**

Milliman

Chi siamo

Milliman è una fra le più grandi società mondiali di consulenza attuariale e strategica. Fondata nel 1947, ha oltre 50 uffici nelle principali città di Stati Uniti, Europa, Sud America, Asia, Middle East ed Australia. Conta circa 2.600 dipendenti ed un fatturato di US\$ 754 milioni nel 2012.

Milliman in Europa

Ora circa 250 consulenti

Una rapida crescita

Gli uffici più grandi in:

- Paris (approx. 60)
- London (approx. 50)
- Dublin (approx. 30)
- Amsterdam (approx. 25)
- Milano (approx. 15)

Uffici più piccoli (ma in espansione):

- Bucarest
- Madrid
- Munich
- Dusseldorf
- Warsaw
- Zurich
- Cyprus (Greece market)



Milliman in Italia

- Uffici: principali a Milano, satellite a Verona, presenza a Roma, Firenze, Trieste
- Team di circa 15 persone tra cui: 2 Principal & 2 Senior Consultant

Milliman

L'evoluzione

- Il punto di 'partenza':
 - Consolidato know how statistico – quantitativo
 - Consolidata esperienza nel Risk Management 'tradizionale' (i.e. analisi, misurazione e gestione verticale delle diverse tipologie di rischio). Ad esempio: gestione del rischio operativo, gestione del rischio di spread, gestione del rischio di credito etc...
 - Metodi e strumenti robusti per il supporto strategico a realtà del mondo finanziario

- Lo stato dell'arte oggi:
 - Collaborazione internazionale (e.g. Ricerca Rischio Operativo – Paola Luraschi Milano e Joshua Corrigan Sidney)
 - Creazione di gruppi di lavoro dedicati (e.g. Milliman Risk Institute) per contribuire alla definizione di best practice internazionali ed intersettoriali
 - Sinergie con altre società

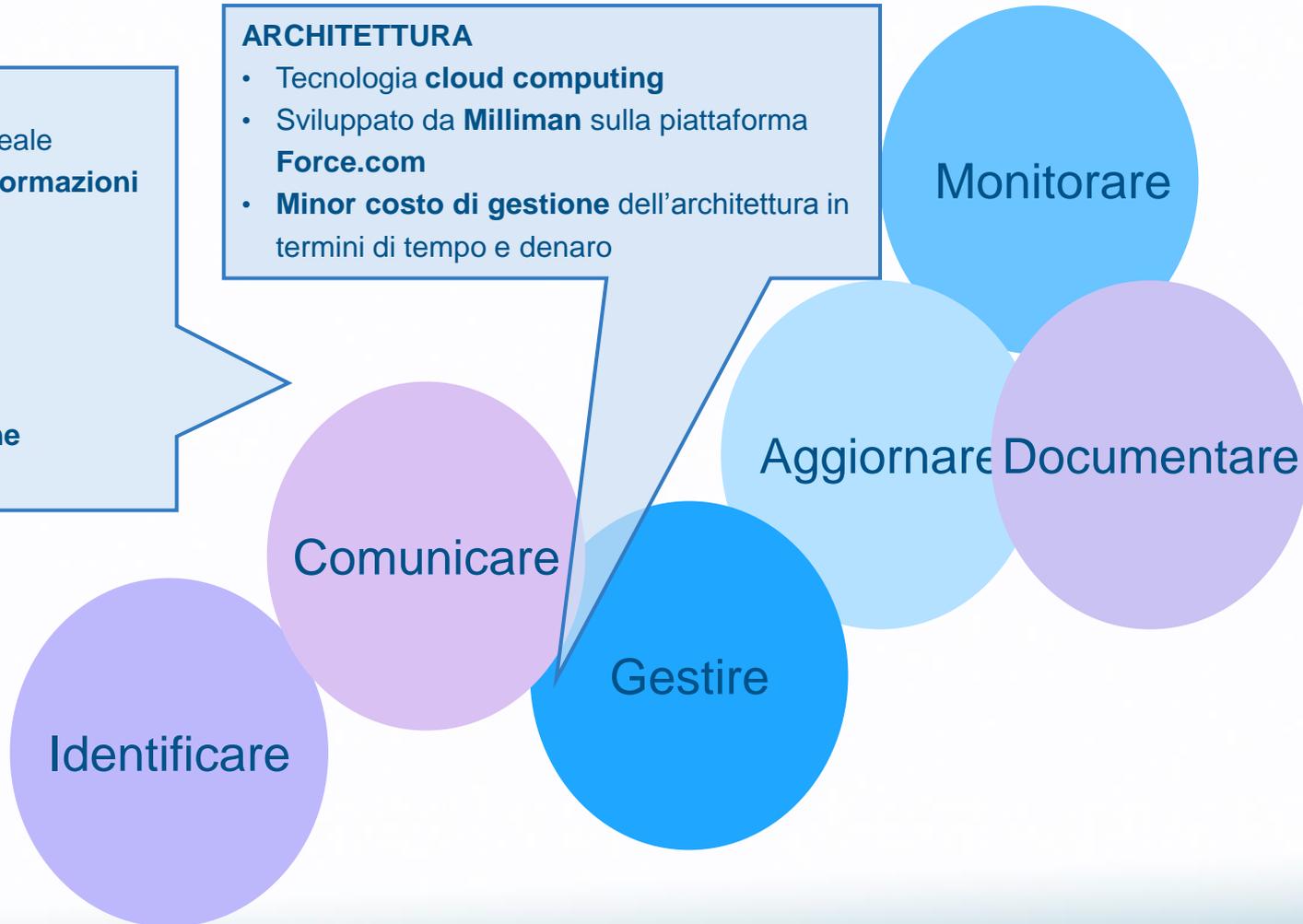
Milliman

Strumenti di ERM (MillimanGRC)

- **Flessibilità**
- **Report** e dashboard in tempo reale
- Trasferimento automatico di **informazioni** fra utenti
- **Documentazione adeguata e tracciabilità** delle informazioni
- Piena conformità agli **standard internazionali**
- **Interfacciabilità e automazione**
- **Implementazione modulare**

ARCHITETTURA

- Tecnologia **cloud computing**
- Sviluppato da **Milliman** sulla piattaforma **Force.com**
- **Minor costo di gestione** dell'architettura in termini di tempo e denaro

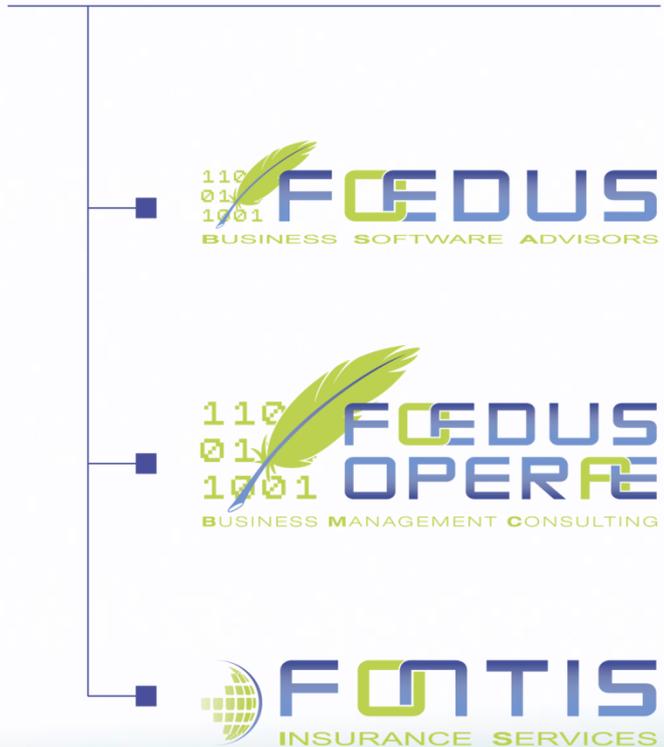


Agenda

- **Il contesto - Rischio, ERM e competitività aziendale**
- **Chi siamo**
 - Milliman
 - Gruppo Foedus
- **Metodi e strumenti a supporto della strategia aziendale**
- **Conclusioni e possibili sviluppi**
- **Q&A**

Gruppo FOEDUS

Chi siamo



Il **Gruppo FOEDUS** è un'organizzazione multi-aziendale, nata agli inizi del 2008 da un progetto imprenditoriale generato da un gruppo di professionisti provenienti dal mondo ICT e della consulenza aziendale e direzionale.

Il progetto d'impresa punta ad organizzare ed avviare un pool di società, tutte controllate o partecipate dalla capogruppo, mediante le quali offrire al mercato una gamma sempre più ampia di prodotti e servizi di elevata qualità.

La scelta di suddividere le diverse aree operative del gruppo in società distinte, dotate di una propria organizzazione e composte solo da personale qualificato e competente nella propria linea di business, nasce dalla convinzione che le sfide imposte dai mercati negli ultimi anni richiedano sempre maggiori specializzazioni.

Gruppo FOEDUS

La struttura



FOEDUS rappresenta l'area tecnologica del gruppo e contiene le due business unit: **Produzione Software e Networking e Sistemi**. Essendo un'impresa di produzione, **FOEDUS** è associata a Confindustria e nel 2010 ha conseguito la certificazione di qualità da parte di **TÜV Italia** secondo gli standard **UNI EN ISO 9001:2008** valida per il seguente campo di applicazione:

Progettazione, sviluppo, installazione ed assistenza di software per la gestione ed il controllo di impresa e di servizi di consulenza informatica e sistemistica. Commercializzazione di software ed hardware (EA 33, 29a).



FOEDUS OPERAE eroga servizi consulenziali e professionali ad elevato valore aggiunto. La sua struttura è composta da un team di professionisti di notevole esperienza, in grado di affrontare efficacemente progetti a supporto dell'organizzazione e gestione d'impresa.



FONTIS ha uno staff che vanta notevole esperienza manageriale, tecnica, organizzativa, gestionale ed operativa, maturata in anni di attività nel settore assicurativo, ed offre servizi e soluzioni per: compagnie di assicurazione, fondi, casse, società di mutuo soccorso, intermediari assicurativi, intermediari finanziari.

Gruppo FOEDUS

Mission

Il Gruppo FOEDUS è dotato di organizzazione, competenze e strumenti tali da offrire alle imprese soluzioni concrete e sostenibili per il raggiungimento di risultati quali:

- Progettazione, realizzazione e manutenzione di interi sistemi informativi aziendali
- Studio e realizzazione di modelli di controllo strategico d'impresa
- Realizzazione di progetti di data warehousing e business intelligence
- CRM e supporto commerciale ed organizzativo alle reti commerciali e distributive
- Realizzazione di progetti di system integration

Gruppo FOEDUS

Strumenti: OCTOBUS – Enterprise Management System

La sintesi delle competenze e delle filosofie organizzative ed operative del Gruppo FOEDUS è rappresentata dalla soluzione software denominata:



OCTOBUS è un software **web based** innovativo e completo, che punta alla massima integrazione e sinergia tra tutte le aree informative ed operative presenti in azienda.

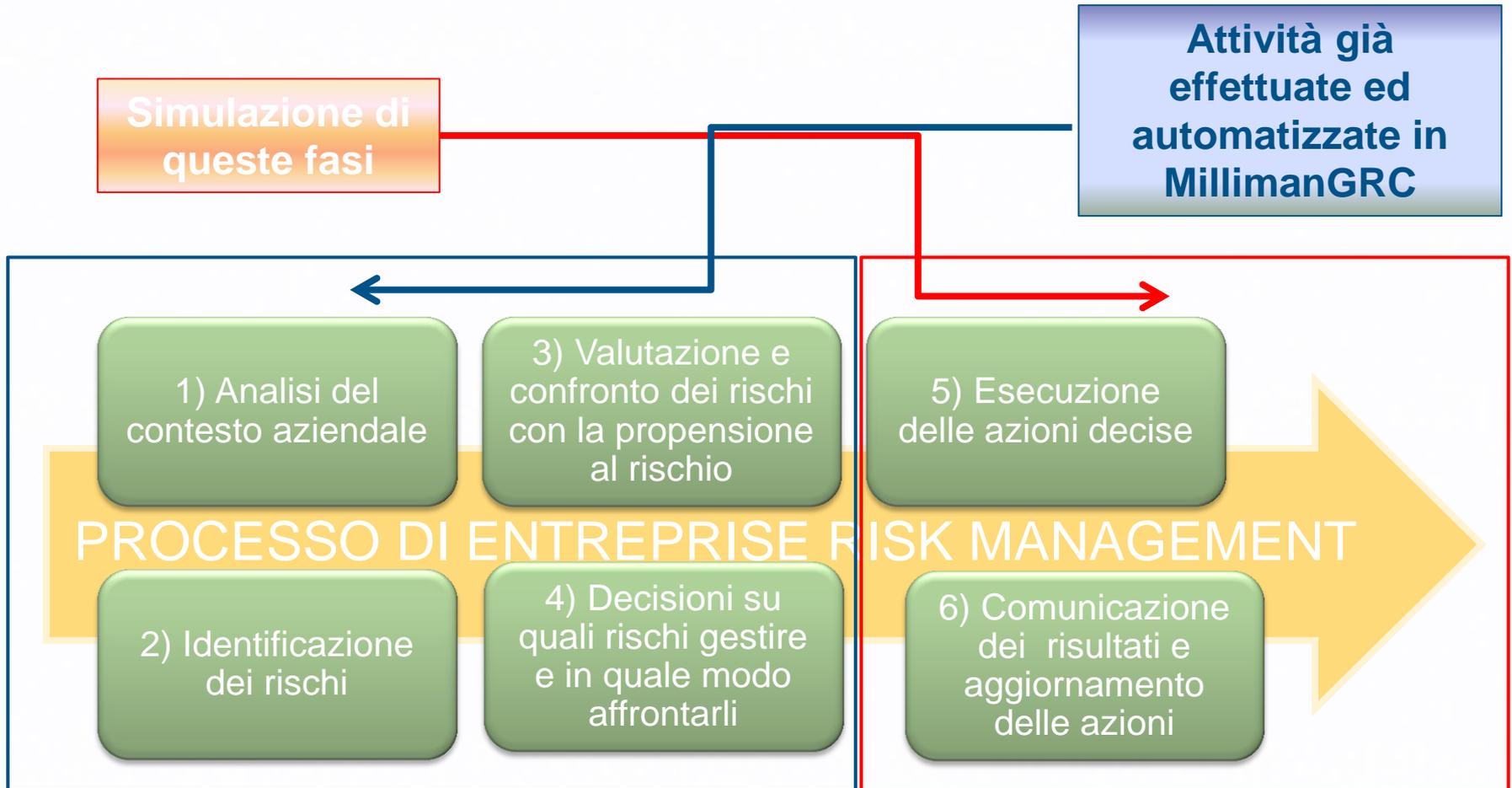
Con OCTOBUS è possibile riprogettare l'intero sistema informativo di un'organizzazione aziendale, o più semplicemente migliorare l'efficienza e la copertura funzionale di un sistema preesistente, mediante un approccio a bassissimo impatto.

Agenda

- **Il contesto - Rischio, ERM e competitività aziendale**
- **Chi siamo**
- **Metodi e strumenti a supporto della strategia aziendale**
 - Case study “La gestione del rischio di variazione del prezzo delle materie prime”
 - Case study “La gestione del rischio credito dei propri clienti”
- **Conclusioni e possibili sviluppi**
- **Q&A**

Case study

Scopo approccio ERM



Agenda

- **Il contesto - Rischio, ERM e competitività aziendale**
- **Chi siamo**
- **Metodi e strumenti a supporto della strategia aziendale**
 - Case study “La gestione del rischio di variazione del prezzo delle materie prime”
 - Case study “La gestione del rischio credito dei propri clienti”
- **Conclusioni e possibili sviluppi**
- **Q&A**

Variazione prezzo materie prime

Scopo approccio ERM

Automatizzare
il monitoraggio dei KRI:

- Prezzo materie prime mercato primario
- Prezzo materie prime mercato secondario

Implementare fattivamente
la strategia aziendale

Key Risk/Performance Indicator

Sono indicatori considerati chiave per il monitoraggio dei livelli di rischio/redditività; i loro valori target ed effettivi rispecchiano le strategie in termini di obiettivi e di situazione attuale riguardo al posizionamento di mercato, redditività, propensione al rischio, struttura operativa, immagine ecc..

Evento	Azione	Altre possibili azioni
Cresce il prezzo nel mercato in cui mi trovo	Mi sposto sull'altro mercato	Nessuna
Cresce il prezzo in tutti e due i mercati	Riduco gli acquisti per coprire le sole esigenze di produzione	Valutazione strategica della decisione di differire la produzione
Decresce il prezzo nel mercato in cui mi trovo	Aumento gli acquisti fino alla saturazione della capienza di magazzino	Decisione strategica di ridurre il listino prezzi prodotto finito (azione commerciale)
Decresce il prezzo in tutti e due i mercati	Mi posiziono sul mercato che presenta il prezzo inferiore	Nessuna

Variazione prezzo materie prime

Aspetti chiave

- Automazione monitoraggio di KRI:
 - **monitoraggio** dati **esogeni** (e.g. prezzi mercato) ed **endogeni** (e.g. giacenza magazzino)
 - comparazione **automatizzata** con **livelli soglia** anche definiti in funzione di **dati storici** (e.g. media variazione prezzi giornalieri ultimi xx mesi)
 - **sintesi** quantitativa in **tempo reale** delle informazioni
- Automazione della governance del rischio:
 - **simultaneità** e **unitarietà** di informazioni per **tutte** le aree **aziendali** (e.g. ufficio acquisti, direzione)
 - facoltà di **automatizzare** il processo ovvero di inserire **step autorizzativi** intermedi
 - **riduzione** significativa degli effetti **dell'errore operativo** conseguente a manualità (e.g. gap procedurali, inadempienze nel caso di procedure robuste)
 - **eliminazione** di **inefficienze** e **aleatorietà tempistiche** di attuazione strategia aziendale

Un esempio

RISCHIO



COSTO
GESTIONE RISCHIO



EFFETTO
GESTIONE RISCHIO



Efficienza?

Variazione prezzo materie prime

Esecuzione strategia con MillimanGRC - monitoraggio dati società

Create New...

Search

Search All

Go!

Limit to items I own

Advanced Search...

Shortcut

Unresolved Items

Recent Items

- Alluminio
- Esposizione credito cliente A
- Danni alla persona
- Esposizione credito cliente C
- Esposizione credito cliente B
- Applicazione listino prezzi maggiorato
- Incremento acquisti a fini speculativi
- 01_01_01
- Gestione operativa degli acquisti (II)
- Controllo uso cuffie auricolari

Main Window

ERM Visualization

Find Documents

Risk_iso
Alluminio

Customize Page | Printable View | Help for this Page ?

[Risk Treatment Relationships \[1\]](#) | [Risk Outcome \[1\]](#) | [Risk Control Relationship \[1\]](#) | [Alluminio Prices History \[5+\]](#) | [Approval History \[0\]](#) | [Open Activities \[5+\]](#) | [Activity History \[1\]](#) | [Google Docs, Notes, & Attachments \[0\]](#) | [Risk_iso History \[5+\]](#)

Risk_iso Detail Edit Delete Clone

Information

Name	Alluminio	Current Market	Secondary
Description	Variazione prezzo alluminio	Storage warehouse (t)	50,00
Risk Type	External	Remaining warehouse stock (t)	40,00
Valuation Type	Qualitative	Expected storage warehouse (t)	15,00
Maturity Level	Mature	Expected quantity to purchase (t)	30
Reference Operator	Luca Pratelli	Last Update	15/05/2013
Primary Risk Owner	Paola Luraschi		

KRI Assessment

Frequency of Checking	Real time	Add a risk treatment	---
Previous price (I market)	USD 1.988 (EUR 1.432)	Risk Treat. in place	Yes
Current price (I market)	USD 1.990 (EUR 1.434)	Comments on Risk Treat.	E' stato deciso di incrementare acquisto con ok ufficio vendite - c verbale meeting
Var %	0,10%	First Risk Treat. Assessment Date	08/01/2012
Previous price (II market)	USD 1.860 (EUR 1.340)	Last Risk Treat. Assessment Date	29/05/2013
Current price (II market)	USD 1.674 (EUR 1.206)	Risk Treat. Update Deadline	05/06/2013
Var %	-10,00%	Overdue Days	0
KRI Trigger	1%		

Dati automaticamente aggiornati e monitorati tramite integrazione con sistemi informativi aziendali

Referente operativo che dovrà realizzare la strategia individuata a livello strategico e suo supervisor che verrà informato delle decisioni prese e potrà adottare ulteriori politiche commerciali

Variazione prezzo materie prime

Esecuzione strategia con MillimanGRC - monitoraggio KRI

Create New...

Search

Search All

Go!

Limit to items I own

Advanced Search...

Shortcut

[Unresolved Items](#)

Recent Items

- [Alluminio](#)
- [Esposizione credito cliente A](#)
- [Danni alla persona](#)
- [Esposizione credito cliente C](#)
- [Esposizione credito cliente B](#)
- [Applicazione listino prezzi maggiorato](#)
- [Incremento acquisti a fini speculativi](#)
- [01_01_01](#)
- [Gestione operativa degli acquisti \(II\)](#)
- [Controllo uso cuffie auricolari](#)

Main Window

[ERM Visualization](#)

Find Documents

Risk_iso
Alluminio

[Risk Treatment Relationships \[1\]](#) | [Risk Outcome \[1\]](#) | [Risk Control Relationship \[1\]](#) | [Alluminio Prices History \[5+\]](#) | [Approval History \[0\]](#) | [Open Activities \[5+\]](#) | [Activity History \[1\]](#) | [Google Docs, Notes, & Attachments \[0\]](#) | [Risk_iso History \[5+\]](#)

[Customize Page](#) | [Printable View](#) | [Help for this Page](#)

Risk_iso Detail Edit Delete Clone

▼ Information

Name	Alluminio	Current Market	Secondary
Description	Variazione prezzo alluminio	Storage warehouse (t)	50,00
Risk Type	External	Remaining warehouse stock (t)	40,00
Valuation Type	Qualitative	Expected storage warehouse (t)	15,00
Maturity Level	Mature	Expected quantity to purchase (t)	30
Reference Operator	Luca Pratelli	Last Update	15/05/2013
Primary Risk Owner	Paola Luraschi		

▼ KRI Assessment

Frequency of Checking	Real time	Add a risk treatment	---
Previous price (I market)	USD 1.988 (EUR 1.432)	Risk Treat. in place	Yes
Current price (I market)	USD 1.990 (EUR 1.434)	Comments on Risk Treat.	E' stato deciso di incrementare acquisto con ok ufficio vendite - cfr verbale meeting
Var %	0,10%	First Risk Treat. Assessment Date	08/01/2012
Previous price (II market)	USD 1.860 (EUR 1.340)	Last Risk Treat. Assessment Date	29/05/2013
Current price (II market)	USD 1.674 (EUR 1.206)	Risk Treat. Update Deadline	05/06/2013
Var %	-10,00%	Overdue Days	0
KRI Trigger	1%		

Dati aggiornati in tempo reale grazie interfacciamento al sito ufficiale del London Metal Exchange

Evento: Decresce il prezzo nel mercato in cui mi trovo

Valore soglia fissato dalla società

Variazione prezzo materie prime

Esecuzione strategia con MillimanGRC - alert e report sforamento soglie KRI

Milliman GRC

Buongiorno,

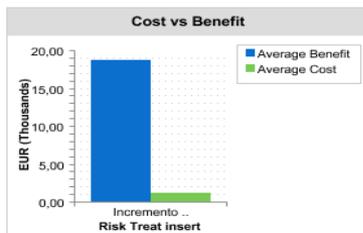
in coerenza con le policy aziendali si segnala che il prezzo dell'alluminio ha subito una riduzione di oltre il 10% nel mercato secondario. Sono stati inviati contestualmente alla presente mail i dati al responsabile area acquisti (Sig. Luca Pratelli). Si sintetizzano qui di seguito i principali parametri di riferimento:

- Valori aggiornati alla data odierna:
 - Mercato di riferimento attuale: Secondary
 - Prezzo mercato primario: USD 1.990 per tonnellata
 - Prezzo mercato secondario: USD 1.674 per tonnellata
 - Giacenza magazzino: 50 t
 - Giacenza residua magazzino: 40 t
 - Fabbisogno previsto: 15 t



- Variazione media giornaliera ultimi 48 mesi: 1,4%

- Il responsabile area acquisti (Sig. Luca Pratelli) provvederà entro il 29/05/2013 ad incrementare gli acquisti a fini speculativi con il seguente rapporto costi/benefici (costi e benefici storici medi ultimo anno):



Verrà inviata conferma dell'avenuta azione.

Grazie per l'attenzione.

Mail inviata automaticamente alla Direzione contenente quadro generale della situazione (sfioramento soglia KRI)

Mail inviata (automaticamente e contestualmente a quella della direzione) al responsabile acquisti con riepilogo informazioni relative alla variazione di prezzo, alla situazione del magazzino, alla produzione prevista, al budget aggiornato etc...

Milliman GRC

Buongiorno,

in coerenza con le policy aziendali si segnala che il prezzo dell'alluminio ha subito una riduzione di oltre il 10% nel mercato secondario. Vengono indicati qui di seguito i dettagli della situazione attuale e le possibili azioni.

- Valori aggiornati alla data odierna:
 - Mercato di riferimento attuale: Secondary
 - Prezzo mercato primario: USD 1.990 per tonnellata
 - Prezzo mercato secondario: USD 1.674 per tonnellata
 - Giacenza magazzino: 50 t
 - Giacenza residua magazzino: 40 t
 - Fabbisogno previsto: 15 t

- Azione possibile

Incremento acquisto a fini speculativi:

- Spazio magazzino utilizzabile a fini speculativi 25 t
- Beneficio economico nel caso di utilizzo al 100%: 4.650 €
- Costo economico nel caso di utilizzo al 100%: 418,5 €

si prega di utilizzare la sezione dedicata di MillimanGRC (<https://cs10.salesforce.com>) per confermare le azioni da porre in essere.

- Timing azione:

In coerenza con la policy aziendale è necessario indicare le azioni entro 29/05/2013. In caso di ritardo verrà inviata mail di notifica al supervisor (Sig.ra Paola Luraschi).

Grazie per l'attenzione.

Variazione prezzo materie prime

Esecuzione strategia con MillimanGRC - attivazione strategia aziendale

Create New...

Search

Search All

Limit to items I own
Advanced Search...

Shortcut

[Unresolved Items](#)

Recent Items

- Alluminio
- Esposizione credito cliente A
- Danni alla persona
- Esposizione credito cliente C
- Esposizione credito cliente B
- Applicazione listino prezzi maggiorato
- Incremento acquisti a fini speculativi
- 01_01_01
- Gestione operativa degli acquisti (II)
- Controllo uso cuffie auricolari

Main Window

ERM Visualization

Find Documents

Risk_iso
Alluminio

Customize Page | Printable View | Help for this Page ?

[Risk Treatment Relationships \[1\]](#) | [Risk Outcome \[1\]](#) | [Risk Control Relationship \[1\]](#) | [Alluminio Prices History \[5+\]](#) | [Approval History \[0\]](#) | [Open Activities \[5+\]](#) | [Activity History \[1\]](#) | [Google Docs, Notes, & Attachments \[0\]](#) | [Risk_iso History \[5+\]](#)

Risk_iso Detail

Information

Name	Alluminio	Current Market	Secondary
Description	Variazione prezzo alluminio	Storage warehouse (t)	50,00
Risk Type	External	Remaining warehouse stock (t)	40,00
Valuation Type	Qualitative	Expected storage warehouse (t)	15,00
Maturity Level	Mature	Expected quantity to purchase (t)	30
Reference Operator	Luca Pratelli	Last Update	15/05/2013
Primary Risk Owner	Paola Luraschi		

KRI Assessment

Frequency of Checking	Real time	Add a risk treatment	
Previous price (I market)	USD 1.988 (EUR 1.432)	Risk Treat. in place	
Current price (I market)	USD 1.990 (EUR 1.434)	Comments on Risk Treat.	
Var %	0,10%	First Risk Treat. Assessment Date	08/01/2012
Previous price (II market)	USD 1.860 (EUR 1.340)	Last Risk Treat. Assessment Date	29/05/2013
Current price (II market)	USD 1.674 (EUR 1.206)	Risk Treat. Update Deadline	05/06/2013
Var %	-10,00%	Overdue Days	0
KRI Trigger	1%		

Dropdown menu content:

- None--
- Spostamento acquisto mercato primario
- Spostamento acquisto mercato secondario
- Incremento acquisti a fini speculativi**
- Diminuzione acquisti per mercato inefficiente
-

Selezione e inserimento della strategia prescelta che viene realizzata contestualmente

Variazione prezzo materie prime

Esecuzione strategia con MillimanGRC - realizzazione politica commerciale

Create New...

Search

Search All

Limit to items I own

Advanced Search...

Shortcut

[Unresolved Items](#)

Recent Items

- [Alluminio](#)
- [Esposizione credito cliente A](#)
- [Danni alla persona](#)
- [Esposizione credito cliente C](#)
- [Esposizione credito cliente B](#)
- [Applicazione listino prezzi maggiorato](#)
- [Incremento acquisti a fini speculativi](#)
- [01_01_01](#)
- [Gestione operativa degli acquisti \(1\)](#)
- [Controllo uso cuffie auricolari](#)

Main Window

[ERM Visualization](#)

Find Documents

Risk Treatment Relationship
RT-0301

Customize Page | Printable View | Help for this Page ?

[Effectiveness Controls \[0\]](#) | [Activity History \[0\]](#) | [Approval History \[0\]](#) | [Open Activities \[0\]](#) | [Google Docs, Notes, & Attachments \[0\]](#) | [Risk Treatment Relationship History \[1\]](#)

Risk Treatment Relationship Detail

▼ **Information**

Risk Treatment Relation Name	RT-0301	% Increase of purchases	100%
Risk Treatment	Incremento acquisti a fini speculativi	Marketing discount	5,00%
Risk	Alluminio		

▼ **Time Line**

Date Opened	29/05/2013	Target Completed Date	28/07/2013
Risk Treatment on schedule	Yes	Date Completed	
Date Closed		% Complete	

▼ **Delta Impact and Likelihood**

Actual Risk Treatment Effectiveness	100%	Delta Impact and Likelihood Approval	
Delta Frequency	H	Actual Delta Frequency Effectiveness	H
Delta Impact	H	Actual Delta Impact Effectiveness	H

▼ **Assessment**

Priority	Medium	Frequency of Assessment	Weekly
Status	Open	Last Assessment Date	29/05/2013
Approval Status	Approved	Next Assessment Date	05/06/2013
Risk Treatment Data Quality	5	Overdue days	0

Confermata politica commerciale con sconto sul prezzo del prodotto finito

Variazione prezzo materie prime

Esecuzione strategia con MillimanGRC - aggiornamento rete di vendita in tempo reale

Rispondi Rispondi a tutti Inoltra

Sandbox: Conferma campagna promozionale per riduzione listino prezzi

noreply@salesforce.com per conto di RAS - ItalyDemo2 Admin1 - ItalyDemo2 [admin.mln@risko...]

Fine: [Commerciale Mill, Direzione Mill](#)

Allegati: [Listino prezzi 29 Maggio 2~1.pdf \(186 KB\)](#) [Apri come pagina Web]

martedì 28 maggio 2013

Buongiorno,
la informiamo che è stata confermata l'applicazione di uno sconto del 5 % sul listino prezzi del prodotto finale.

In allegato il listino prezzi aggiornato da applicare fino a nuova comunicazione con elenco analitico dei clienti di riferimento per ciascun prodotto:

Tipo Prodotto	Prezzo standard (€/t)	Prezzo promozionale (€/t)	Clienti del prodotto
vergella di alluminio Ø 9,5mm	1298	1246	ClienteB ClienteA ClienteA
tondi di alluminio Ø8-200mm	1516	1455	ClienteD ClienteC
barre e dondi di alluminio 14-160mm	1570	1507	ClienteA
tondi di alluminio, Ø 5 - 300mm	1943	1865	ClienteD
tondi di alluminio Ø140-200mm l=2m	1599	1535	ClienteC
tondi di alluminio Ø8-130mm l=2m	1617	1552	ClienteA
tondi di alluminio Ø6mm l=2m	1656	1589	ClienteB
tondi di alluminio, Ø 8-300mm	2021	1940	ClienteD
tondi di alluminio Ø 80-110mm	1698	1630	ClienteA
tondi di alluminio, Ø8-400mm	1679	1612	ClienteB
filo di alluminio, Ø0,4-10mm	2285	2194	ClienteC ClienteA ClienteA

La preghiamo di voler dare immediata comunicazione ai clienti della iniziativa commerciale.

Grazie per l'attenzione

MillimanGRC

Listino prezzi- campagna promozionale del 29 Maggio 2013

Tipo Prodotto	Prezzo standard (€/t)	Prezzo promozionale (€/t)	Clienti del prodotto	E-mail cliente
vergella di alluminio Ø 9,5mm	1298	1246	ClienteB ClienteA ClienteA	ClienteB@milliman.com ClienteA@milliman.com ClienteA@milliman.com
tondi di alluminio Ø8-200mm	1516	1455	ClienteD ClienteC	ClienteD@milliman.com ClienteC@milliman.com
barre e dondi di alluminio 14-160mm	1570	1507	ClienteA	ClienteA@milliman.com
tondi di alluminio, Ø 5 - 300mm	1943	1865	ClienteD	ClienteD@milliman.com
tondi di alluminio Ø140-200mm l=2m	1599	1535	ClienteC	ClienteC@milliman.com
tondi di alluminio Ø8-130mm l=2m	1617	1552	ClienteA	ClienteA@milliman.com
tondi di alluminio Ø6mm l=2m	1656	1589	ClienteB	ClienteB@milliman.com
tondi di alluminio, Ø 8-300mm	2021	1940	ClienteD	ClienteD@milliman.com
tondi di alluminio Ø 80-110mm	1698	1630	ClienteA	ClienteA@milliman.com
tondi di alluminio, Ø8-400mm	1679	1612	ClienteB	ClienteB@milliman.com
filo di alluminio, Ø0,4-10mm	2285	2194	ClienteA ClienteA	ClienteA@milliman.com ClienteA@milliman.com

Campagna promozionale per riduzione prezzo alluminio
Data di validità dal 30 Maggio 2013 al 'fino a nuova comunicazione'

Mail ricevuta automaticamente dal Commerciale e dalla Direzione con in allegato listino prezzi aggiornato

Agenda

- **Il contesto - Rischio, ERM e competitività aziendale**
- **Chi siamo**
- **Metodi e strumenti a supporto della strategia aziendale**
 - Case study “La gestione del rischio di variazione del prezzo delle materie prime”
 - Case study “La gestione del rischio credito dei propri clienti”
- **Conclusioni e possibili sviluppi**
- **Q&A**

Gestione credito clienti

Scopo approccio ERM

Automatizzare
il monitoraggio dei KRI:
• *Ritardo nel pagamento*
• *Richiesta variazione termini di pagamento*

Implementare fattivamente la
strategia aziendale

Evento	Azione	Implicazioni
Il cliente richiede differimento termini pagamento e/o	Estendo al cliente la copertura del credito esistente	Costo copertura assicurativa
	Riduco il credito concesso al cliente	Riduzione potenziale del fatturato
Il cliente paga in ritardo	Applico un listino prezzi maggiorato	Riduzione potenziale del fatturato ma aumento del margine di utile lordo/netto

Gestione credito clienti

Esecuzione strategia con MillimanGRC - monitoraggio dati Cliente A

MillimanGRC Sandbox: ItalyDemo2
Italy User Help & Training Milliman Alluminium-Risks

Home Risks Risk Treatments KRIs KPIs First Level Controls Second Level Controls Loss Events Dati +

Create New...

Search
Search All
Go!
 Limit to items I own
Advanced Search...

Shortcut
Unresolved Items

Recent Items
Esposizione credito cliente A
Alluminio
Danni alla persona
Esposizione credito cliente C
Esposizione credito cliente B
Applicazione listino prezzi maggiorato
Incremento acquisti a fini speculativi
01_01_01
Gestione operativa degli acquisti (II)
Controllo uso cuffie auricolari

Risk_iso
Esposizione credito cliente A
Customize Page | Printable View | Help for this Page ?

Products [3] | Risk Treatment Relationships [0] | Risk Outcome [1] | Risk Control Relationship [0] | Agreed payment times History [5+] | Average delay History [5+] | Approval History [0] | Open Activities [0] | Activity History [0] | Google Docs, Notes, & Attachments [0] | Risk_iso History [5+]

Risk_iso Detail Edit Delete Clone

▼ Information

Name	Esposizione credito cliente A
Description	Esposizione credito cliente A
Risk Type	Internal
Valuation Type	Quantitative
Maturity Level	Mature

Reference Operator [Riccardo Cerri](#)
Primary Risk Owner [Paola Luraschi](#)

▼ Client Information

Client name	A	Average Ytd Revenue	EUR 30.050
Client Rating	2	Average Gross Profit	10,00%
Last Client Rating Update	20/05/2013	Average Net Profit	8,00%
Agent Code	AG001	Last Refresh Date	20/05/2013

▼ KRI Assessment

Frequency of Checking	Weekly	Add a risk treatment	---
Agreed Payment Times Delay	120	Risk Treat. in place	No
		Comments on Risk Treat.	E' stato deciso di estendere al cliente la copertura assicurativa attivata di

Referente che dovrà scegliere la strategia da adottare e suo supervisor che verrà informato delle decisioni prese e potrà adottare ulteriori politiche commerciali

Dati automaticamente aggiornati e monitorati tramite integrazione con sistemi informativi aziendali

Gestione credito clienti

Esecuzione strategia con MillimanGRC - monitoraggio KRI

Create New...

Search

Search All

Go!

Limit to items I own

Advanced Search...

Shortcut

Unresolved Items

Recent Items

- Esposizione credito cliente A
- Alluminio
- Danni alla persona
- Esposizione credito cliente C
- Esposizione credito cliente B
- Applicazione listino prezzi maggiorato
- Incremento acquisti a fini speculativi
- 01_01_01
- Gestione operativa degli acquisti (II)
- Controllo uso cuffie auricolari

Main Window

ERM Visualization

Risk_iso

Esposizione credito cliente A

Customize Page | Printable View | Help for this Page ?

Products [3] | Risk Treatment Relationships [0] | Risk Outcome [1] | Risk Control Relationship [0] | Agreed payment times History [5+] | Average delay History [5+] | Approval History [0] | Open Activities [0] | Activity History [0] | Google Docs, Notes, & Attachments [0] | Risk_iso History [5+]

Risk_iso Detail

Edit Delete Clone

Information

Name	Esposizione credito cliente A
Description	Esposizione credito cliente A
Risk Type	Internal
Valuation Type	Quantitative
Maturity Level	Mature
Reference Operator	Riccardo Cerri
Primary Risk Owner	Paola Luraschi

Client Information

KRI Assessment

Frequency of Checking	Weekly	Add a risk treatment	
Agreed Payment Times Delay	120	Risk Treat. in place	No
Agreed Payment Times Delay Trigger	60	Comments on Risk Treat.	E' stato deciso di estendere al cliente la copertura assicurativa attivata di recente - cfr policy aziendale
Average Delay	60	First Risk Treat. Assessment Date	07/02/2012
Average Delay Trigger	30	Last Risk Treat. Assessment Date	28/05/2013
		Risk Treat. Update Deadline	30/05/2013
		Overdue Days	1

Last Refresh Date 29/05/2013

Frequenza di aggiornamento e monitoraggio dei parametri grazie ad interfacciamento con sistema informativo aziendale

KRI: Ritardo nel pagamento e relativo valore soglia

KRI: Richiesta di variazione termini di pagamento e relativo valore soglia

Gestione credito clienti

Esecuzione strategia con MillimanGRC - alert e report sforamento soglie KRI

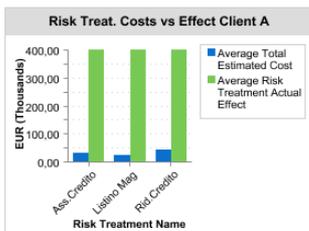
Milliman GRC

Buongiorno,

in coerenza con le policy aziendali si segnala che i parametri di esposizione finanziaria del Cliente A sono cambiati sfiorando i limiti standard prefissati. Sono stati inviati contestualmente alla presente mail i dati al referente commerciale del Cliente (Sig. Riccardo Cerrri) perché possa attuare una delle azioni possibili:

- Assicurazione del credito;
- Riduzione del credito concesso al cliente;
- Applicazione listino prezzi maggiorato.

Per ciascuna azione si riepilogano nel seguito i costi / benefici di attuazione:



Le invieremo conferma contestualmente all'attuazione dell'azione prescelta dall'operatore.

Grazie per l'attenzione |

Mail inviata automaticamente alla Direzione contenente quadro generale della situazione

Milliman GRC

Buongiorno,

in coerenza con le policy aziendali si segnala che i parametri di esposizione finanziaria del Cliente A sono cambiati sfiorando i limiti standard prefissati. Vengono indicati qui di seguito i dettagli della situazione attuale e le possibili azioni.

- Parametri aggiornati esposizione finanziaria:
 - Ritardo medio in giorni: 60 (limite standard: 30)
 - Tempi di pagamento pattuiti espressi in giorni 120 (limite standard: 60)
- Situazione aggiornata cliente:
 - Client rating: 2
 - Codice agente: AG001
 - Fatturato annuale medio: EUR 400.000
 - Margine operative lordo: 10 %
 - Margine operative netto: 8%
- Azioni possibili:
 - Estensione assicurazione del credito esistente:
 - » Esposizione finanziaria complessiva: EUR 400.000
 - » Beneficio economico nel caso di copertura al 100% : EUR 400.000
 - » Costo economico nel caso di copertura al 100% : EUR 4.800
 - Riduzione del credito concesso al cliente:
 - » Esposizione finanziaria complessiva : EUR 400.000
 - » Beneficio economico nel caso di riduzione al 50% : EUR 50.000
 - » Costo economico nel caso di riduzione al 50% EUR 20.000
 - Applicazione listino prezzo maggiorato:
 - » Esposizione finanziaria complessiva: EUR 400.000
 - » Maggiorazione standard proposta: 35%
 - » Riduzione esposizione stimata: 36%
 - » Beneficio economico nel caso di maggiorazione standard: EUR 36.000
 - » Costo economico nel caso di maggiorazione standard: EUR 5.440

si prega di utilizzare la sezione dedicata di MillimanGRC

(<https://cs10.salesforce.com>) per confermare le azioni da porre in essere.

- Timing azioni:

in coerenza con la policy aziendale è necessario indicare le azioni entro 29/05/2013. In caso di ritardo verrà inviata mail di notifica a suo supervisor (Sig.ra Paola Luraschi).

Grazie per l'attenzione.

Mail inviata (automaticamente e contestualmente a quella della direzione) al Commerciale con riepilogo informazioni del cliente e possibili azioni da adottare

Gestione credito clienti

Esecuzione strategia con MillimanGRC - attivazione strategia aziendale

Create New...

Search

Search All

Go!

Limit to Items I own

Advanced Search...

Shortcut

Unresolved Items

Recent Items

- Esposizione credito cliente A
- Alluminio
- Danni alla persona
- Esposizione credito cliente C
- Esposizione credito cliente B
- Applicazione listino prezzi maggiorato
- Incremento acquisti a fini speculativi
- 01_01_01
- Gestione operativa degli acquisti (II)
- Controllo uso cuffie auricolari

Main Window

ERM Visualization

Find Documents

Go!

Risk_iso

Esposizione credito cliente A

Customize Page | Printable View | Help for this Page

Products [3] | Risk Treatment Relationships [0] | Risk Outcome [1] | Risk Control Relationship [0] | Agreed payment times History [5+] | Average delay History [5+] | Approval History [0] | Open Activities [0] | Activity History [0] | Google Docs, Notes, & Attachments [0] | Risk_iso History [5+]

Risk_iso Detail [Save] [Cancel]

▼ Information

Name	Esposizione credito cliente A
Description	Esposizione credito cliente A
Risk Type	Internal
Valuation Type	Quantitative
Maturity Level	Mature
Reference Operator	Riccardo Cerri
Primary Risk Owner	Paola Luraschi

▼ Client Information

Client name	A	Average Ytd Revenue	EUR 30,050
Client Rating	2	Average Gross Profit	10,00%
Last Client Rating Update	20/05/2013	Average Net Profit	8,00%
Agent Code	AG001	Last Refresh Date	20/05/2013

▼ KRI Assessment

Frequency of Checking	Weekly	Add a risk treatment	---
Agreed Payment Times Delay	120	Risk Treat. in place	--None--
Agreed Payment Times Delay Trigger	60	Comments on Risk Treat.	Assicurazione del credito Riduzione credito concesso Applicazione listino prezzi maggiorato --- policy aziendale
Average Delay	60	First Risk Treat. Assessment Date	07/02/2012
		Last Risk Treat. Assessment Date	28/05/2013
		Risk Treat. Update	30/05/2013

Selezione e inserimento della strategia prescelta

Gestione credito clienti

Esecuzione strategia con MillimanGRC - realizzazione politica commerciale

MillimanGRC Sandbox: ItalyDemo2
Italy User | Help & Training | Milliman Aluminium-Risks

Home | **Risks** | Risk Treatments | KRIs | KPIs | First Level Controls | Second Level Controls | Loss Events | Dati +

Create New... | Risk Treatment Relationship RT-0302
Customize Page | Printable View | Help for this Page

Effectiveness Controls [0] | Activity History [0] | Approval History [0] | Open Activities [0] | Google Docs, Notes, & Attachments [0] | Risk Treatment Relationship History [1]

Risk Treatment Relationship Detail [Edit] [Delete] [Clone] [Confirm]

Information

Risk Treatment Relation Name	RT-0302	Standard Overcharge	35,00%
Risk Treatment	Applicazione listino prezzi maggiorato	Reduction of orders	36,00%
Risk	Esposizione credito cliente A	Comments	

Time Line

Date Opened	31/05/2013	Target Completed Date	30/07/2013
Risk Treatment on schedule	Yes	Date Completed	
Date Closed		% Complete	

Delta Impact and Likelihood

Actual Risk Treatment Effectiveness	100%	Delta Impact and Likelihood Approval	
Delta Likelihood	0,00	Actual Delta Likelihood Effectiveness	0,00
Delta Impact	EUR 256.000	Actual Delta Impact Effectiveness	EUR 256.000

Sovrapprezzo applicato al Cliente A

Prevista riduzione degli ordini da parte del Cliente A calcolato in automatico in base a dati storici aggiornati

Gestione credito clienti

Esecuzione strategia con MillimanGRC - aggiornamento rete di vendita in tempo reale

Sandbox: Conferma applicazione listino prezzi maggiorato a seguito variazione situazione finanziaria cliente

noreply@salesforce.com per conto di RAS - ItalyDemo2 Admin1 - ItalyDemo2 [admin.mln@risko...]

Fine: [Commerciale Mln, Direzione Mln](#)

Allegati: Listino prezzi maggiorato.pdf (186 KB) [Apri come pagina Web]

martedì 28 maggio 2013

Milliman GRC

Buongiorno,
la informiamo che è stata confermata l'applicazione di una maggiorazione del 35% sul listino prezzi del prodotto finale per il Cliente A.

In allegato il listino prezzi aggiornato da applicare fino a nuova comunicazione per ciascun prodotto. Il listino riporta l'elenco di tutti i clienti dei prodotti oggetto di incremento prezzi. Si rammenta che la maggiorazione va applicata al solo Cliente A.

Tipo Prodotto	Prezzo standard (€/t)	Prezzo maggiorato (€/t)	Clienti del prodotto	E-mail cliente
vergella di alluminio Ø 9,5mm	1298	1752	ClienteB ClienteA	ClienteB@milliman.com ClienteA@milliman.com
barre e dondi di alluminio 14-160mm	1570	2120	ClienteA	ClienteA@milliman.com
tondi di alluminio, Ø 5 - 300mm	1943	2623	ClienteD	ClienteD@milliman.com
tondi di alluminio Ø140-200mm l=2m	1599	2159	ClienteC	ClienteC@milliman.com
tondi di alluminio Ø8-130mm l=2m	1617	2183	ClienteA	ClienteA@milliman.com
tondi di alluminio Ø6mm l=2m	1656	2235	ClienteB	ClienteB@milliman.com
tondi di alluminio, Ø 8-300mm	2021	2728	ClienteD	ClienteD@milliman.com
tondi di alluminio Ø 80-110mm	1698	2293	ClienteA	ClienteA@milliman.com
tondi di alluminio, Ø8-400mm	1679	2267	ClienteB	ClienteB@milliman.com
filo di alluminio, Ø0,4-10mm	2285	3085	ClienteC ClienteA ClienteA	ClienteC@milliman.com ClienteA@milliman.com ClienteA@milliman.com

La preghiamo di voler dare immediata comunicazione al Cliente A della variazione. La terremo informata, come da policy aziendale, su eventuali variazioni del volume d'ordini del Cliente A.

Grazie per l'attenzione

MillimanGRC

Listino prezzi maggiorato del 29 Maggio 2013

Tipo Prodotto	Prezzo standard (€/t)	Prezzo maggiorato (€/t)	Clienti del prodotto	E-mail cliente
vergella di alluminio Ø 9,5mm	1298	1752	ClienteB ClienteA	ClienteB@milliman.com ClienteA@milliman.com
tondi di alluminio Ø8-200mm	1516	2046	ClienteD ClienteC	ClienteD@milliman.com ClienteC@milliman.com
barre e dondi di alluminio 14-160mm	1570	2120	ClienteA	ClienteA@milliman.com
tondi di alluminio, Ø 5 - 300mm	1943	2623	ClienteD	ClienteD@milliman.com
tondi di alluminio Ø140-200mm l=2m	1599	2159	ClienteC	ClienteC@milliman.com
tondi di alluminio Ø8-130mm l=2m	1617	2183	ClienteA	ClienteA@milliman.com
tondi di alluminio Ø6mm l=2m	1656	2235	ClienteB	ClienteB@milliman.com
tondi di alluminio, Ø 8-300mm	2021	2728	ClienteD	ClienteD@milliman.com
tondi di alluminio Ø 80-110mm	1698	2293	ClienteA	ClienteA@milliman.com
tondi di alluminio, Ø8-400mm	1679	2267	ClienteB	ClienteB@milliman.com
filo di alluminio, Ø0,4-10mm	2285	3085	ClienteC ClienteA ClienteA	ClienteC@milliman.com ClienteA@milliman.com ClienteA@milliman.com

Campagna conseguente a maggiorazione listino prezzo alluminio
Data di validità dal 30 Maggio 2013 al 'fino a nuova comunicazione'

Mail ricevuta
automaticamente dal
Commerciale e dalla
Direzione con in allegato
listino prezzi maggiorato

Agenda

- **Il contesto - Rischio, ERM e competitività aziendale**
- **Chi siamo**
- **Metodi e strumenti a supporto della strategia aziendale**
- **Conclusioni e possibili sviluppi**
 - Benefici applicativi indiretti dell'ERM
 - Competitività aziendale
 - Ecco come sarebbe stato.....
- **Q&A**

Benefici indiretti ERM

Quadro normativo italiano e internazionale (esempi)

Tutte le società

Legge 231/2007 e/o focus su normativa specifica (e.g. D.Lgs. 81/08 aggiornato a Gennaio 2013)

Società quotate

Codice di Autodisciplina della Borsa Italiana (Dicembre 2011)

Alcune Società

Certificazioni e autorizzazioni ambientali (e.g. AIA)

Compagnie di assicurazione

SOLVENCY II

Istituti di Credito

Basilea

Tutte le società

Data Protection & e-privacy

Certificazioni

OHSAS 18001, ISO 14001, ISO 50001

Framework internazionali

CoSo Report, CoSoERM, ISO 31000, etc

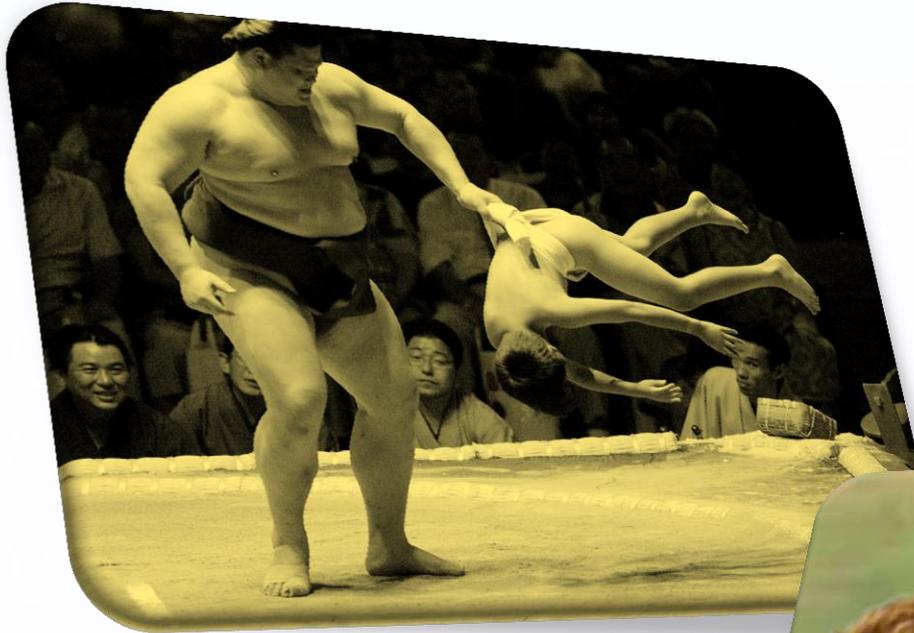
Agenda

- **Il contesto - Rischio, ERM e competitività aziendale**
- **Chi siamo**
- **Metodi e strumenti a supporto della strategia aziendale**
- **Conclusioni e possibili sviluppi**
 - Benefici applicativi indiretti dell'ERM
 - Competitività aziendale
 - Ecco come sarebbe stato.....
- **Q&A**

Strumenti adeguati ieri...



...oggi sono superati?



IERI...

...OGGI



Agenda

- **Il contesto - Rischio, ERM e competitività aziendale**
- **Chi siamo**
- **Metodi e strumenti a supporto della strategia aziendale**
- **Conclusioni e possibili sviluppi**
 - Benefici applicativi indiretti dell'ERM
 - Un approccio per tutti
 - Competitività aziendale
 - Ecco come sarebbe stato.....
- **Q&A**



Paola Luraschi - Principal



Milliman S.r.l.

Corso Europa, 5 - 20122 Milano

T : +39 02. 76. 260. 524

Cell: +39 335 59 35 003

paola.luraschi@milliman.com

Paolo Messina – CEO



Foedus S.r.l.

Licinio Ferretti 5A - 43126 Parma

T : +39 0521. 61.90.09

Cell: +39 331 71 77 430

paolo.messina@foedus.eu

This presentation has been prepared for illustrative purposes only. It should not be further distributed, disclosed, copied or otherwise furnished to any other party without Milliman/Foedus's prior consent.

No reliance should be placed on the results or graphs presented herein and no inference made about the appropriateness of the information and different bases presented. In particular, independent verification and professional advice should be sought when establishing company bases and assumptions for the purposes of pricing, valuation and transaction purposes etc.

Actual experience may be more or less favourable than the assumptions and illustrations presented in this presentation. To the extent actual experience differs from these, so will actual results differ from those presented.