

# LA GESTIONE DEL RISCHIO OPERATIVO

*Case Study Prysmian S.p.A.*



**Prysmian**  
Group

**Alessandro De Felice**


**Chief Risk Officer**  
Prysmian S.p.A.

**Presidente ANRA**  
Associazione Nazionale  
Risk Manager e  
Responsabili Assicurazioni  
Aziendali


**ABI** Associazione  
Bancaria  
Italiana



# ANRA – Associazione Nazionale Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali

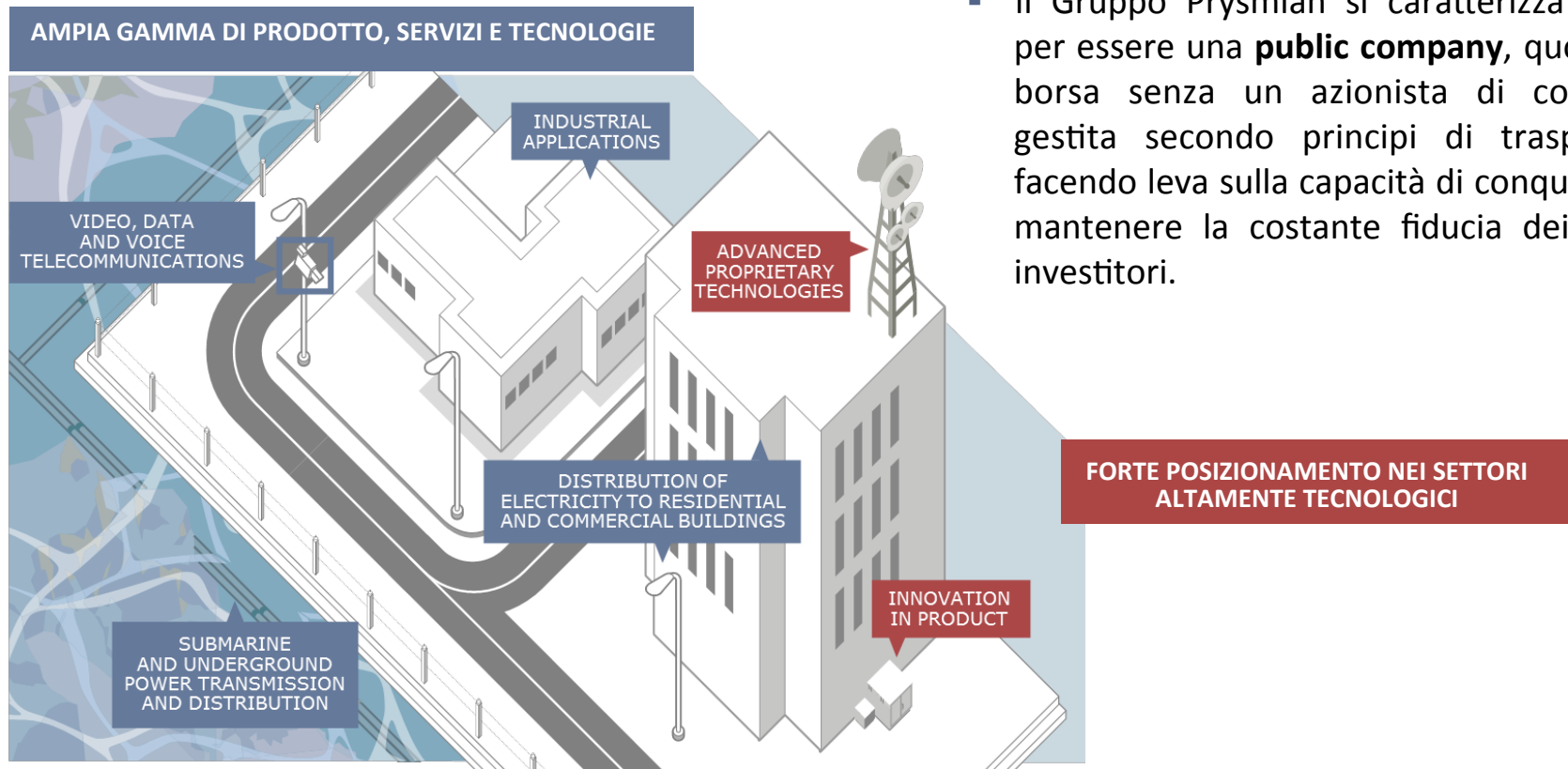
-  è l'associazione che dal 1972 raggruppa i Risk Officer, Risk Manager e i Responsabili delle Assicurazioni Aziendali, conta oltre 210 soci e rappresenta le maggiori imprese del panorama italiano che generano un fatturato complessivo di circa €300 miliardi operanti in molteplici settori tra le quali:



- Il principale obiettivo di  è confermare la centralità del proprio ruolo per la creazione e lo sviluppo in Italia di una cultura della gestione dei rischi e consolidare la propria reputazione di interlocutore imprescindibile oltre che di referente istituzionale per le problematiche relative al risk management
- Nell'ambito delle proprie attività l'associazione offre ai propri soci occasioni di aggiornamento e crescita professionale, contatto e di scambio di esperienze, network internazionale attraverso FERMA ed IFRIMA

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

- Il Gruppo Prysmian è leader mondiale nel settore dei **cavi e sistemi per l'energia e le telecomunicazioni**
- Il Gruppo nasce dall'**unione** di **Prysmian** e **Draka**, aziende già leader nei mercati di riferimento per capacità di innovazione e know-how tecnologico, integrando i punti di forza dell'una e dell'altra e raggiungendo capacità di investimenti e copertura geografica maggiori, oltre alla gamma di prodotti, servizi, tecnologie e know-how più estesa del mercato



- il Gruppo Prysmian si caratterizza inoltre per essere una **public company**, quotata in borsa senza un azionista di controllo, gestita secondo principi di trasparenza facendo leva sulla capacità di conquistare e mantenere la costante fiducia dei propri investitori.



Il Gruppo opera nel business dei **cavi e sistemi terrestri** e **sottomarini** per la trasmissione e distribuzione di energia, cavi speciali per applicazioni in diversi comparti industriali e cavi di media e bassa tensione nell'ambito delle costruzioni e delle infrastrutture

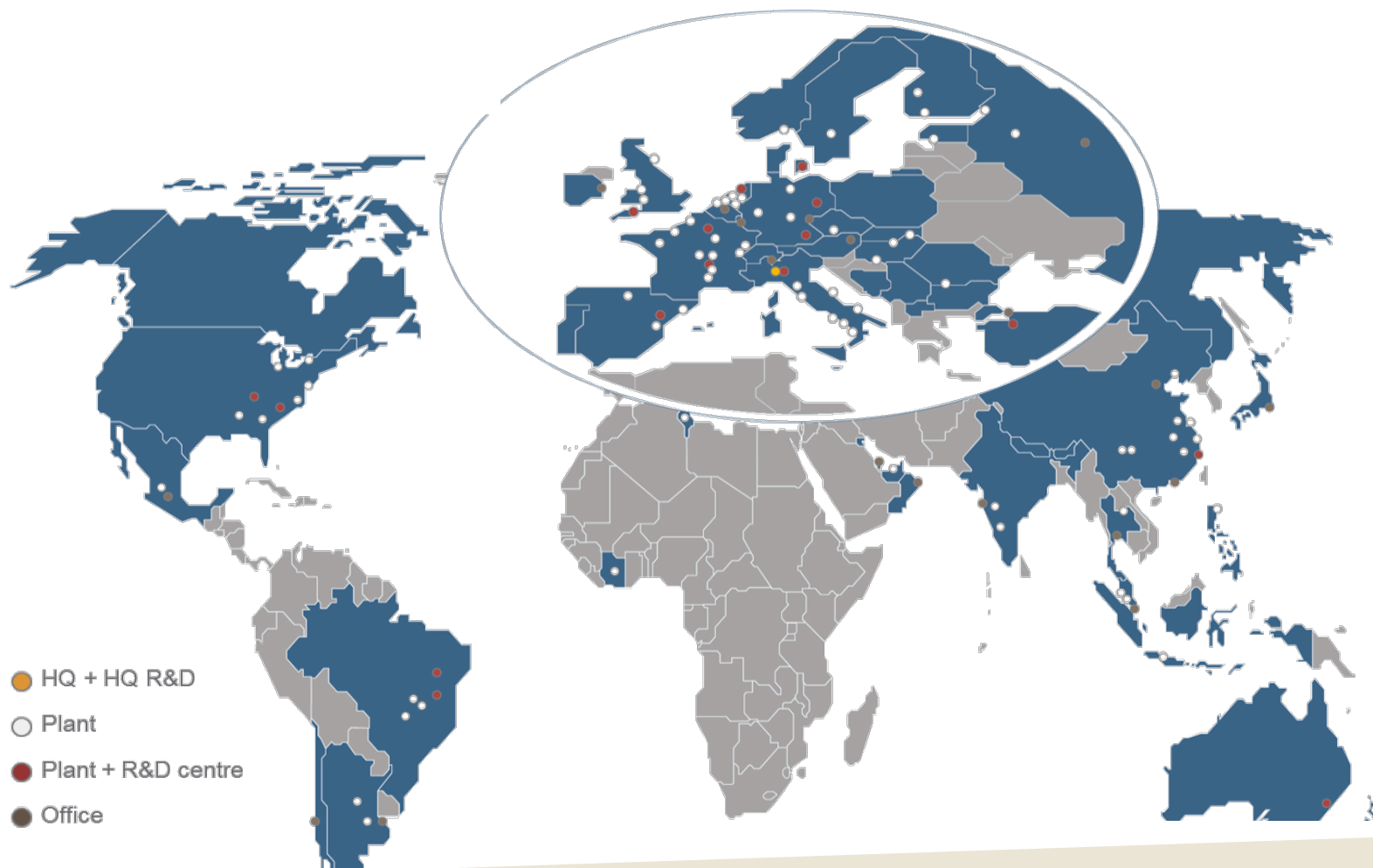


- **Energy Projects** comprende i business high-tech e a elevato valore aggiunto il cui focus è rivolto al progetto e alla sua realizzazione, nonché alla personalizzazione del prodotto: Alta Tensione terrestre, Sottomarini e SURF, ovvero cavi ombelicali, tubi flessibili e cavi speciali DHT (Downhole Technology) per il mercato petrolchimico
- **Energy Products** comprende i business in grado di offrire un portafoglio prodotti completo e innovativo volto a soddisfare le più svariate esigenze del mercato (Energy & Infrastructure e Industrial & Network Components, che comprende Specialties & OEM, Oil & Gas, Elevators, Automotive e Network Components)
- **Telecom** comprende la realizzazione di sistemi in cavo e prodotti di connettività utilizzati per le reti di telecomunicazione. Il portafoglio prodotti include fibre ottiche, cavi ottici, componenti e accessori per la connettività, cavi OPGW (Optical Ground Wire) e cavi in rame





# Il Gruppo Prysmian – presenza globale



**130** anni di storia

**50** paesi

**89** impianti

**17** centri R&S

**19,000** dipendenti

**€ 6.8** miliardi ricavi 2014

- A partire dal 2012 Prysmian, nel recepire le disposizioni introdotte Codice di Autodisciplina (Ed. 2011) in materia di gestione dei rischi, ha colto l'occasione per rafforzare il proprio modello di governance ed implementare un **sistema evolutivo di Risk Management (ERM)**
- Il modello ERM, sviluppato in linea con i modelli e le *best practice* internazionalmente riconosciute, promuove una **gestione proattiva dei rischi** attraverso uno strumento strutturato e sistematico a supporto dei principali processi decisionali aziendali.

- **Gestione dei rischi** con visione a «**silos**» decentralizzata nelle varie funzioni aziendali
- Il CRO ha un **focus operativo verso i rischi assicurabili** (es. rischi di produzione, installazione, terremoto e altri eventi catastrofici, rischio credito, etc.)

## PRINCIPALI ATTORI

- **Chief Risk Officer di Gruppo (CRO)**, designato per il governo del processo ERM, ha il compito di garantire, insieme al **management**, che i principali rischi afferenti Prysmian e le sue controllate siano tempestivamente identificati, valutati e monitorati nel tempo.

Il CRO relaziona periodicamente (**almeno due volte l'anno**) al vertice aziendale.

- **Comitato Interno per la Gestione dei Rischi** (composto dal Senior Management del Gruppo) assicura, attraverso il CRO, che il processo di ERM si sviluppi in modo dinamico, ossia tenendo conto dei mutamenti del business, delle esigenze e degli eventi che abbiano un impatto sul Gruppo nel tempo.

## GROUP RISK MODEL

### STRATEGIC

- **Macroeconomic, demand trends & Competitive environment**
- Stakeholder expectations
- Key customer & business partners
- **Emerging country risk**
- **Law & regulation evolution**
- **Research & Development**
- M&A / JVs and integration process
- Operative CAPEX
- Strategy implementation
- Organizational framework & governance

### FINANCIAL

- **Raw materials price volatility**
- **Exchange rate volatility**
- **Interest rate volatility**
- Financial instruments
- Credit risk
- Liquidity risk / Working Capital risk
- Capital availability / cost risk
- Financial counterparties

### OPERATIONAL

- Sales & Tendering
- Production Capacity / Efficiency
- Supply Chain Capacity / Efficiency
- Business interruption / **Catastrophic events**
- Contract execution / liabilities
- Product quality / liabilities
- Environmental
- Information Technology
- Human Resources
- Outsourcing

### LEGAL & COMPLIANCE

- Intellectual Property rights
- Compliance to laws and regulations
- Compliance to Code of Ethics, Policies & Procedures

### PLANNING & REPORTING

- Budgeting & Strategic planning
- Tax & Financial planning
- Management reporting
- Financial reporting



## L'approccio/2

La visione complessiva dei rischi di Gruppo consente al Consiglio di Amministrazione ed al Management di riflettere sul **livello di propensione al rischio del Gruppo**, individuando pertanto le **strategie di risk management** da adottare:

➔ *valutare per quali rischi e con quale priorità si ritenga necessario porre in essere, migliorare, ottimizzare azioni di mitigazione o più semplicemente monitorarne nel tempo l'esposizione.*

L'adozione di una certa **strategia** di risk management **dipende** tuttavia **dalla natura dell'evento di rischio identificato**:

### Rischi Esterni

Rischi al di fuori del controllo del Gruppo, sarà possibile implementare strumenti che supportino la valutazione degli scenari in caso di realizzazione del rischio definendo i possibili piani di azione per la mitigazione degli impatti (es. attività di controllo continuativo, stress test sul business plan, stipula di accordi assicurativi, piani di disaster recovery, ecc.)

### Rischi parzialmente indirizzabili dal Gruppo

Rischi su cui sarà possibile intervenire attraverso sistemi di trasferimento del rischio, monitoraggio di specifici indicatori di rischio, attività di hedging, ecc.

### Rischi Interni

Rischi indirizzabili dal Gruppo, sarà possibile, in quanto insiti nel business, attivare azioni mirate di prevenzione del rischio e minimizzazione degli impatti attraverso l'implementazione di un adeguato sistema di controllo interno e relative attività di monitoraggio e auditing.

Per ciascun evento di rischio identificato sono definite **adeguate azioni di risposta**, secondo la strategia di gestione che si decide di adottare



### **EVITARE**

*Evitare il rischio attraverso la cessione di una particolare attività o riconsiderando gli obiettivi del Gruppo*



### **RIDURRE**

*Ridurre l'esposizione al rischio, attraverso l'implementazione di azioni volte a mitigare l'impatto e/o probabilità di accadimento*



### **ACCETTARE**

*Accettare l'esposizione al rischio attuale, focalizzandosi sul monitoraggio dell'evoluzione*

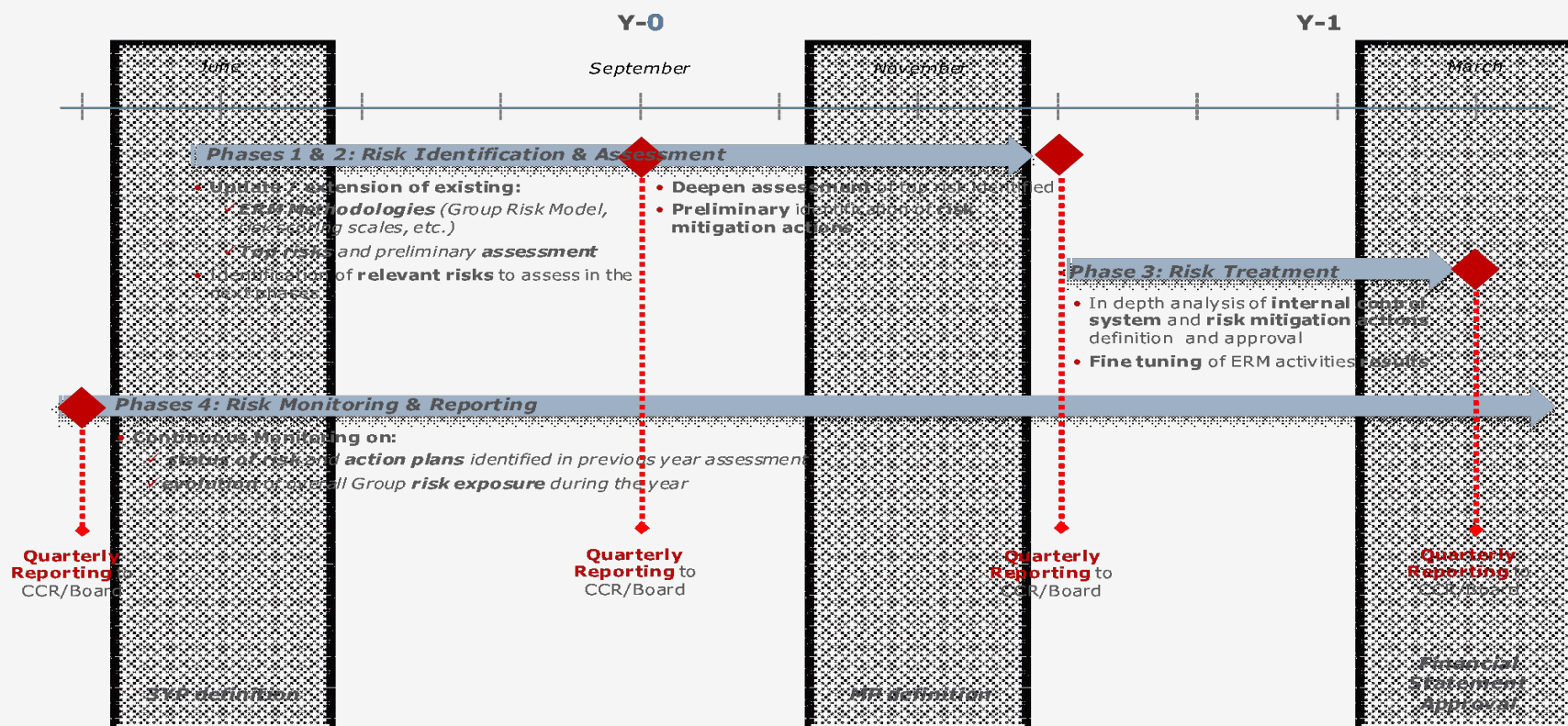


### **TRASFERIRE**

*Condividere, attraverso contratti assicurativi, coperture fisiche o finanziarie o l'outsourcing di processi*

## L'approccio/4

- L'ERM è un processo continuo che **si attiva** nell'ambito della definizione del **Piano strategico e di business triennale del Gruppo**, identificando i potenziali eventi che potrebbero influenzarne la sostenibilità, attraverso il coinvolgimento del management aziendale chiave.
- È **strutturato** secondo in **4 fasi principali** e prevede un aggiornamento su base annuale rispetto al Management Plan.
- Una reportistica periodica (trimestrale) è fornita dal CRO al Comitato Controllo e Rischi ed al Board





## La mappatura

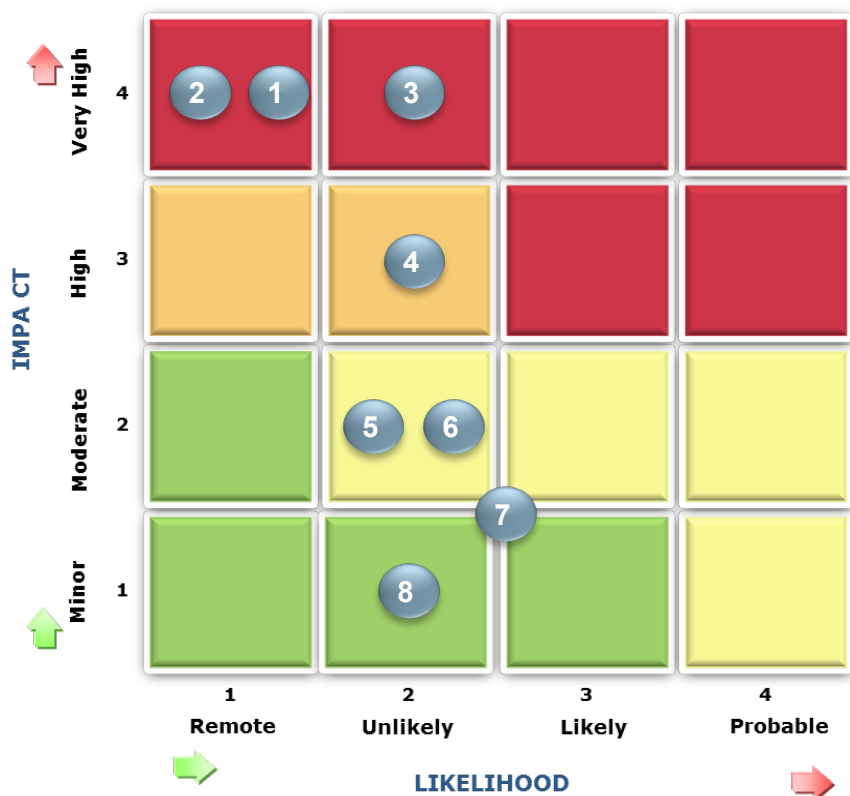
- Il processo ha coinvolto l'intero Top Management consentendo di individuare oltre 60 rischi, prioritizzati successivamente sulla base di:
  - i. rilevanza del rischio in termini economico-finanziari, così come percepita dal management*
  - ii. probabilità di accadimento in un orizzonte temporale triennale*
  - iii. capacità di indirizzare o influenzare il rischio*

#	Top Management
1	CEO
2	CFO and IT
3	HR & Organization
4	Corporate Strategy & Developm.
5	R&D
6	Corporate Affairs
7	Corporate & Business Communic.
8	Business Energy Projects
9	Business Energy Products
10	Business Telecom
11	New Markets
12	COO
13	Internal Audit

BY RISK FAMILY	2013		2015	
	AFTER INTERVIEWS	TOP RISKS PROPOSAL	AFTER INTERVIEWS	TOP RISKS PROPOSAL
<b>STRATEGIC RISKS</b>	25	7	28	12
<b>FINANCIAL RISKS</b>	5	4	5	2
<b>OPERATIONAL RISKS</b>	10	10	19	9
<b>LEGAL &amp; COMPLIANCE RISKS</b>	8	2	8	3
<b>PLANNING &amp; REPORTING RISKS</b>	2	-	2	-
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>23</b>	<b>62</b>	<b>26</b>

*Di cui 12 Nuovi Rischi e 2 rischi superati rispetto all'analisi precedente*

# La mappatura/2



come da Bilancio di Gruppo al 31.12.2014

- R.1** Rischio di Business Interruption dovuta alla **dipendenza** da un asset chiave: **Giulio Verne** (nave posacavi)
- R.2** Rischio di Business Interruption dovuta alla **dipendenza** da un asset chiave: plant di **Arco Felice**
- R.3** Rischio di non conformità alla normativa **Antitrust**
- R.4** Rischi **Ambientali**
- R5** Rischi connessi alla **dipendenza verso clienti chiave**
- R.6** Rischio connesso alla **volatilità** del **prezzo** delle **materie prime (rame e alluminio)**
- R.7** Rischio connesso alla volatilità dei **tassi di cambio**
- R.8** Rischio connesso alla volatilità dei **tassi di inetresse**

# Il rischio operativo/1

Quali sono le conseguenze della **perdita di un asset aziendale?**  
**Siamo consapevoli** del rischio?



## Plant in Treviso:

- 10% della produzione del Gruppo
- 2 linee produttive
- 35.000 m<sup>2</sup>
- 800 dipendenti

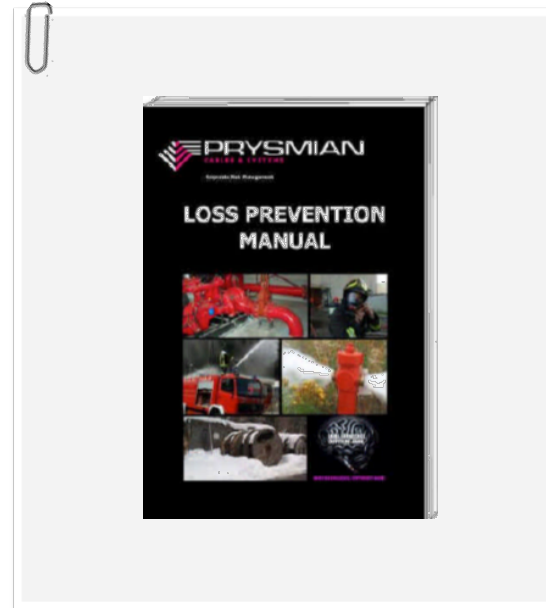


## 18 Aprile 2007



Lo stabilimento va in fiamme: più di un giorno per estinguere l'incendio...

**85% del plant distrutto**



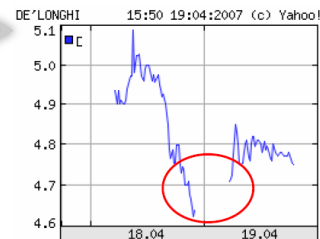
### ➤ **Inaspettata interruzione delle forniture a clienti per 1 mese**



(Forse) I sistemi di protezione antincendio erano non adeguati



La possibilità di trasferire la produzione presso altri stabilimenti del Gruppo ha consentito di minimizzare l'interruzione delle forniture



**Danno Reputazionale**  
**- 5,35% di market share il giorno dopo**





### e altre case automobilistiche

Sono state tutte interessate dall'interruzione della fornitura di un **additivo metallico**, lo **Xirallic**, in grado di dare l'effetto "glitter shine" ai colori rosso, bianco, etc. di **auto e trucks** a livello globale

Xirallic, fornito dalla  **MERCK**, era prodotto esclusivamente nello stabilimento di Onahama in Giappone, vicino il reattore nucleare di Fukushima



**Marzo 2011:** I danni causati dallo tsunami l'esposizione alle radiazioni hanno costretto la Merck a **chiudere il plant per 2 mesi**

Il settore automobilistico è stato costretto a offrire una flotta auto con colori meno brillanti perdendo milioni di dollari di markup

- » **Ford** ha ristretto la disponibilità dei colori al solo nero per il "Modello T", tagliando i nuovi ordinini per Tuxedo e i modelli SUV
- » **Chrysler** ha ristretto gli ordinativi a soli 10 colori



**Limitato Effetto Reputazionale:** Lo shortage del plant non ha ridotto il numero di veicoli prodotti, ma ha solo **limitato il range di colori tra cui i clienti potevano scegliere**

# OUR CABLESHIPS, A UNIQUE ASSET

## TURNKEY PRODUCTS AND SERVICES

(including design, manufacture and installation to the offshore wind farms growing market)

### GIULIO VERNE

**>10,000**  
kilometres  
of cable laid  
around the  
world

### CABLE ENTERPRISE

Advanced technological features capable of installing cable systems also in adverse sea and weather conditions

More comprehensive control over the supply chain coming from the insourcing of the installation work and the extension of our installation range to the medium voltage sector

DP2 cable laying barge fully able to ground out and operate in shallow waters

2014 upgrade:

- Autonomous vessel without the need of tugs during cable laying
- total of 9.2 MW of power supplying 6 thrusters
- new decks for accommodation and operation areas purposes
- new cable tank for HVDC projects



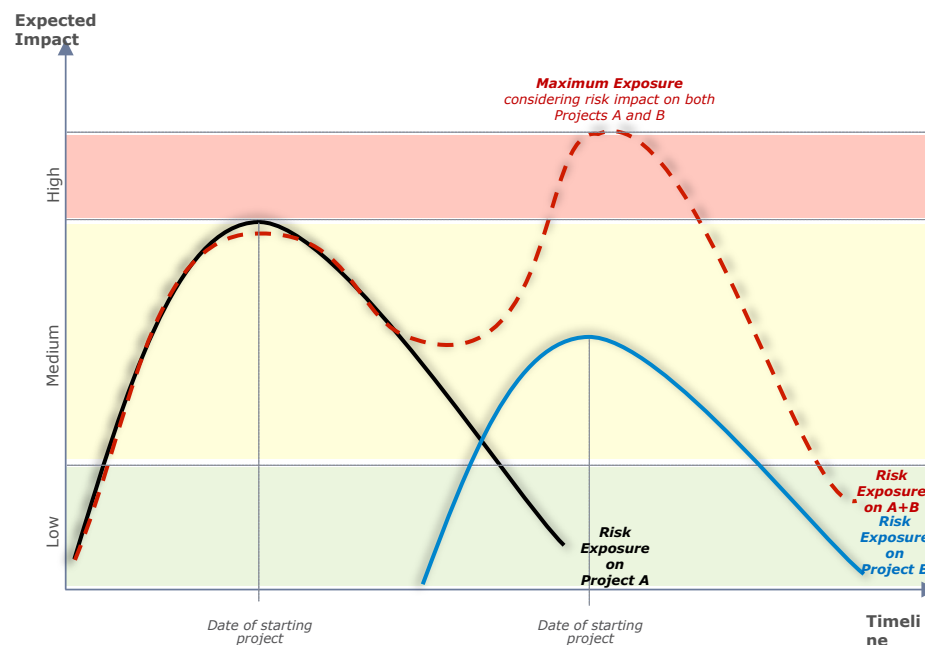
# Rischio Operativo identificato: “dependency from critical assets (Giulio Verne)”

## Assumptions:

Total vessel loss: re-building costs, financial costs and potential liquidated damages due to project delays (net of insurance coverage). Different impacts in case of Force Majeure (no liquidated damages) or Human Errors. Min and max include €xxxm CAPEX for GV replacement; max also includes €xxm for liquidated damages

## Trend of Risk - Qualitative considerations

- Group exposure to risk of dependency from GV changes considering projects pipeline in terms of i) contract **relevance**, ii) project **complexity** (i.e. deep water, cable length) and iii) **timing** between two or more significant projects (i.e. based on assumption of 3 years for GV replacement)
- At project level, maximum exposure should be identified as **the day before project starting**
- At overall level, considering time horizon of 3 years (timing assumed for GV replacement), the exposure should increase when risk impacts at same time on two or more projects.



# Rischio Operativo identificato: "dependency from critical assets (Giulio Verne)"

## Main mitigations

- a. Established a **Group standard procedure** to well-define and formalize existing practices concerning the risk assessment activities for all new projects during bidding processes, to be updated at defined milestones (results should be discussed with the Top Mgmt involved).
- b. Establish a "**Crisis Management Team**" responsible for prevention and management of emergency situations. In particular, the team should: (i) ensure the existence and effectiveness of recovery plan; (ii) define, in collaboration with Purch. Dept., some contracts "on call" with other shipping companies in case of vessel damages/loss, in few days at defined cost (for strategic areas); (iii) define instructions for external/internal communication of sensitive information (iv) define approach and cost to replacement of GV, identifying possible vessel(s) to be acquired, preparing detailed conversion plans - to be coasted, responsibilities and timeframes identified, where possible actionable 'options' to be established for vessel and key equipment.
- c. **Extended insurance coverage** (ref. GV asset value, Business Interruption).



# RA of Turnkey Projects - Process description

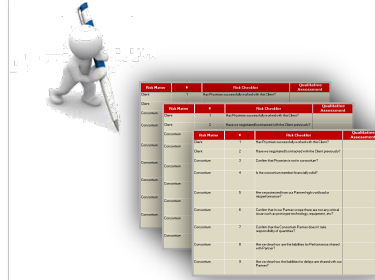
## Step 1: Starting point



In case of new bidding, **Sales Manager** creates a dedicated Excel file "PPL\_Bidding Risk Assessment\_XYZ Project", filed in the project directory "Risk Assessment"

Bidding > €30M

## Step 2: Filling Checklists



Each **Function**, as per competencies, fills the **checklist**, directly **online**, assigning to each question proposed a defined **answer** selected only among:



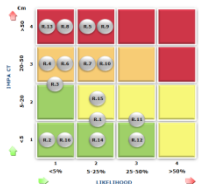
In case of "High Risk" response, it is suggested to provide an explanation in the "Notes / Mitigation" field

(or n/a if any)

Bidding < €30M

## Step 4: Reporting

**Sales Manager** assigns to relevant risk area a **score** in terms of **impact** and **probability** (evaluating support of **Functions**) and finally, allocates risks on **Heat Map**



It is also identified a **risk owner** who defines possible risk **mitigations**

Results are reported in **TPA**

Relevant risk areas

## Step 3: Data Collection and Analysis

All **answers** are **automatically** collected in defined **16 Risk Areas** and summarized in the sheet "Top Risk for TPA".

**Sales Manager** analyzes data collected, focusing on rows with red cell in column "**Potential Risk %**", for which Functions have assigned a response identified as potential risk areas.

It should be required support of Risk Management



Answers representing **potential cause/event of risk** are identified as "**High Risk**"

# I benefici

Maggiore  
consapevolezza del  
management sui rischi  
a cui il Gruppo è  
esposto

Migliore capacità  
previsionale e di  
risposta ai  
cambiamenti di  
contesto

Maggiore capacità di  
gestire la variabilità  
delle performance

Integrazione delle  
diverse visioni di  
rischio e risk  
management

Maggiore fiducia di  
analisti, investitori e  
clienti

Rafforzamento della  
Corporate  
Governance di Gruppo