

18 ottobre 2012

Analisi e gestione dei rischi in TBS Group

Avv. Aldo Cappuccio (presidente del Comitato di Controllo Interno)

TBS Group S.p.A.

TBS Group S.p.A. nasce e si sviluppa, agli inizi degli anni '80, all'interno del Parco Scientifico e Tecnologico multisetoriale, ben noto a livello internazionale, e nell'ambito del Consorzio per l'Area di Ricerca Scientifica e Tecnologica di Trieste, riconosciuto come Ente Pubblico Nazionale di Ricerca di primo livello e punto di riferimento in Italia per il trasferimento tecnologico.

Scopi del Consorzio sono principalmente la valorizzazione della ricerca, lo sviluppo della competitività per le PMI, il supporto alle start-up.

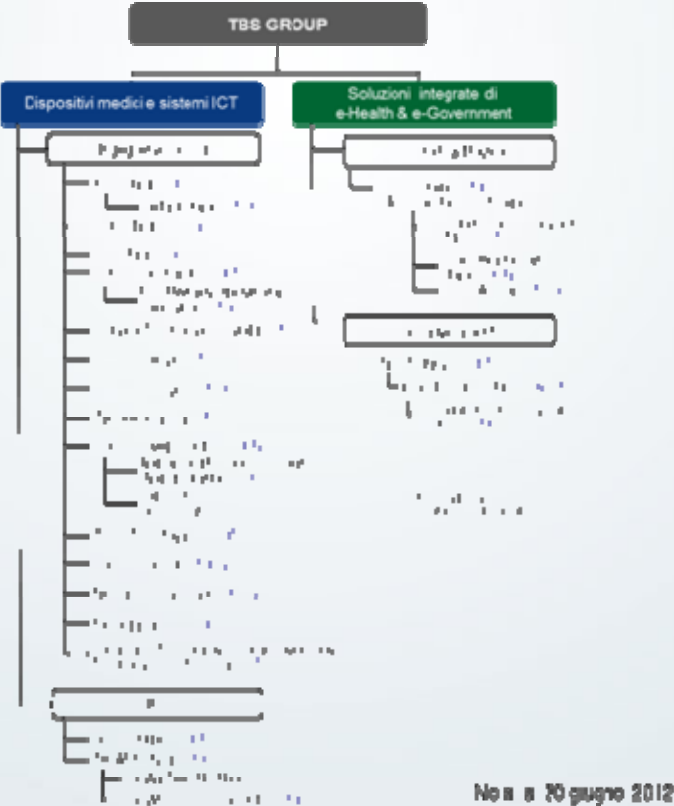
In questo ambiente TBS Group nasce come società di servizi nel settore dell'ingegneria clinica con un alto livello di specializzazione.

Con TBS Group l'ingegneria clinica non è più definibile solo come gestione sicura ed efficiente delle apparecchiature biomediche, ma, più ampiamente, **come la gestione integrata di tutte le tecnologie presenti nelle strutture ospedaliere e socio sanitarie.**

La mission di TBS Group, anche nell'ottica di operare per contenere e riqualificare la spesa sanitaria, è, quindi, quella di rendere sicuro, efficace ed efficiente l'uso delle apparecchiature biomediche, degli altri dispositivi medici, dei sistemi di informatica medica, dei sistemi di teleassistenza e di telemedicina e dei sistemi di e-Government

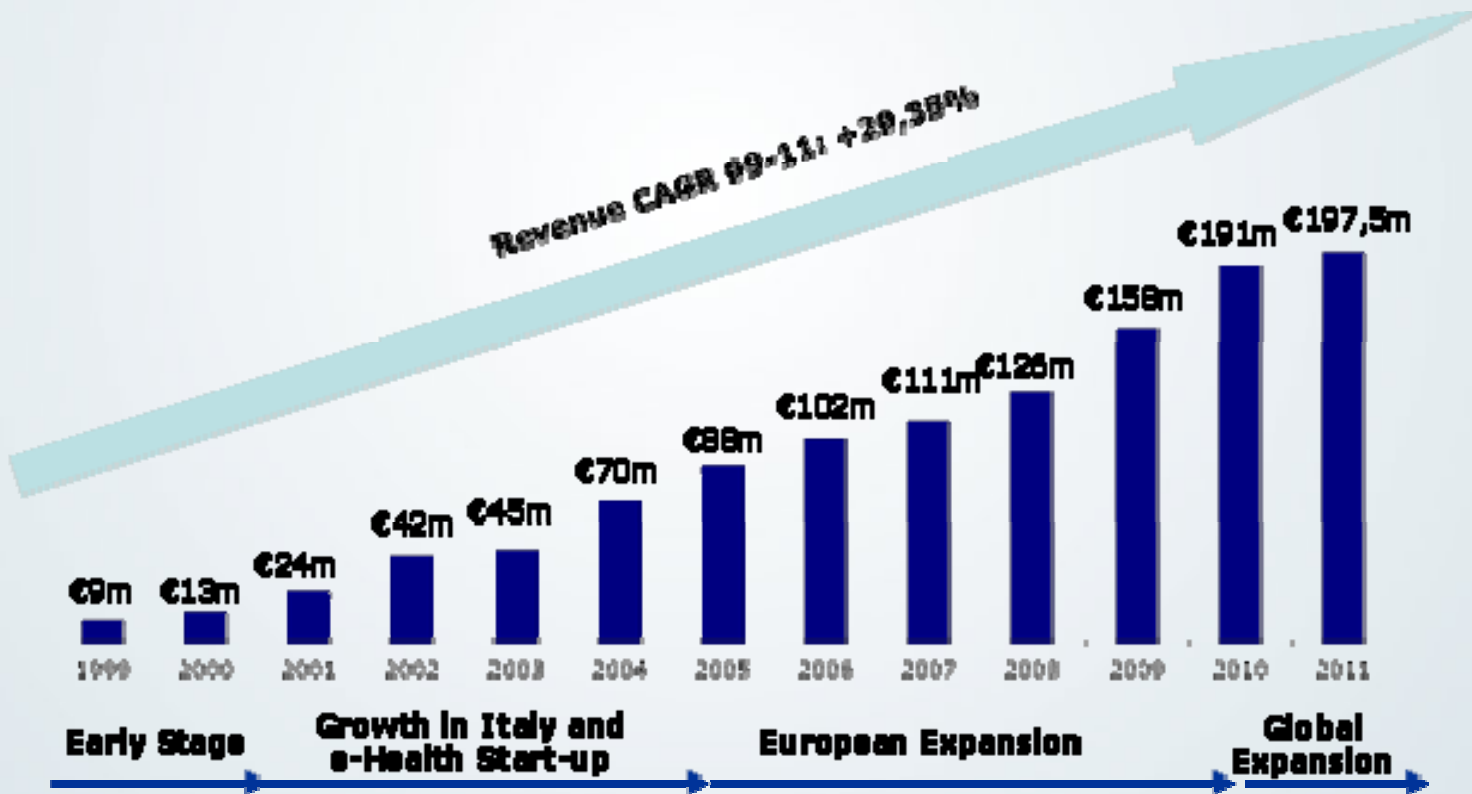
Il Gruppo TBS

TBS Group è attiva in 13 paesi con oltre 20 società, avvalendosi di più di 2.000 addetti, di oltre 300 laboratori on site, raggruppati in 45 Centri Operativi Regionali collegati a più di 1000 strutture sanitarie.

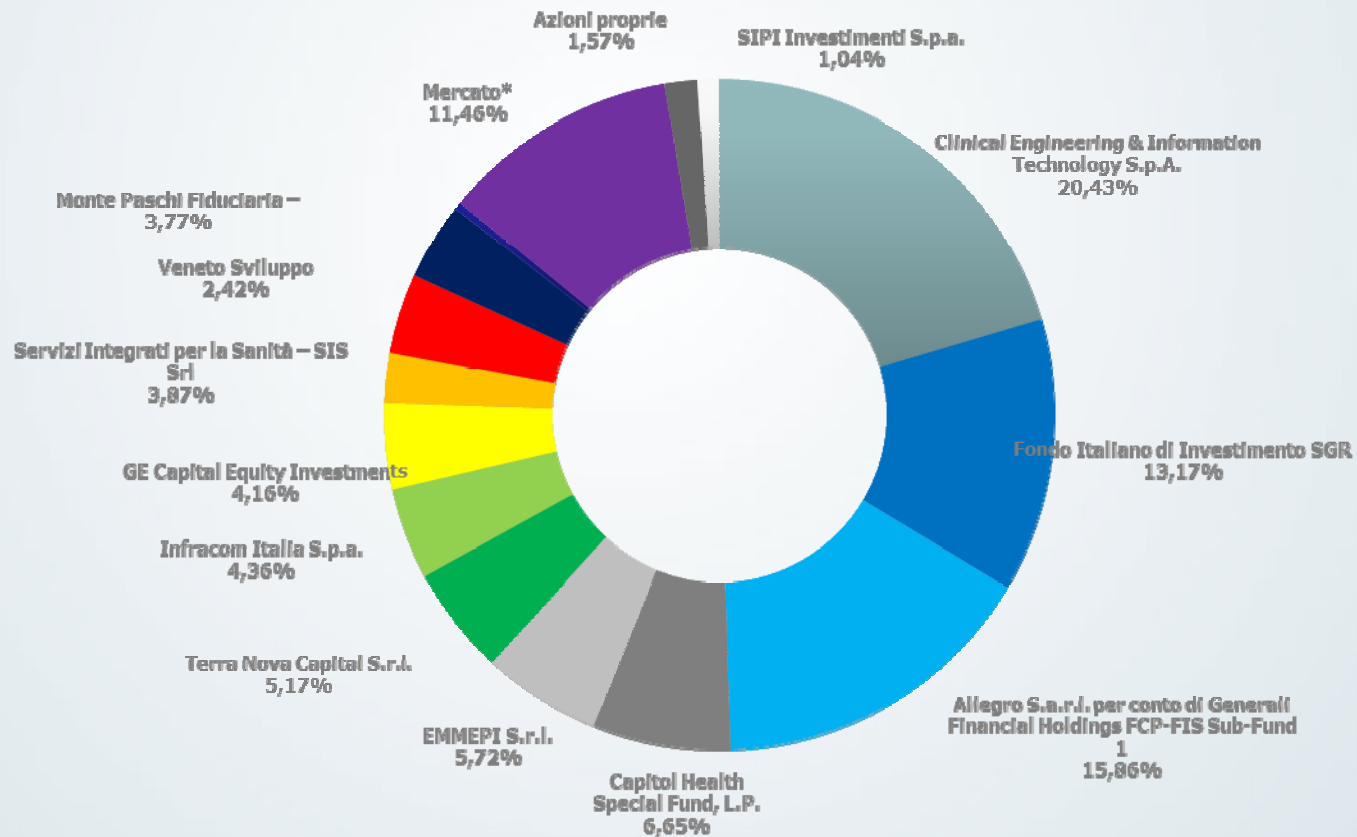


Nota al 30 giugno 2012

Il Gruppo TBS



Assetti proprietari



Quotazione all'AIM

Dal dicembre 2009 la Società è quotata presso la Borsa Italiana nel segmento AIM Italia, mercato non regolamentato, ma che, tra l'altro, rappresenta un'ottima palestra per diffondere e far metabolizzare gli istituti di governance del TUF e del Codice di Autodisciplina.

Dall'esercizio 2011 la Società, ai sensi dell'art. 116 del T.U.F., ha maturato i requisiti per essere considerata emittente strumenti finanziari diffusi tra il pubblico in maniera rilevante.

La Società ha colto l'occasione per **potenziare il proprio sistema di governance e di controllo dotandosi degli strumenti e delle funzioni raccomandati da Borsa Italiana e dalla Consob:**

- **Sistema per il Controllo Interno,**
- **Internal Audit,**
- **Codice Etico di Gruppo,**
- **Codice di Comportamento ex D. Lgs. 231/01,**
- **Modello 231,**
- **Nomina dei Comitati (di controllo, remunerazioni, ecc.)**
- **Nomina OdV,**
- **Regolamento Parti Correlate,**
- **Procedura per la gestione delle informazioni privilegiate,**
- **Procedura per l'Internal Dealing**

Il Business Risk Assessment

Il potenziamento del Sistema di Controllo Interno deve passare necessariamente da una preventiva e puntuale definizione e analisi dei rischi, oltre che al continuo adeguamento alle disposizioni normative. A tale scopo, TBS Group, anche nella prospettiva di una futura quotazione sul segmento Star di Borsa, ha ritenuto opportuno procedere ad un **Business Risk Assessment** di gruppo avvalendosi del supporto consulenziale di Reply che attraverso metodologie condivise ha supportato il Sistema di Controllo Interno e l'Internal Auditor in:

- **mappatura dei rischi inerenti aziendali, intesi come rischi esistenti nei principali ambiti di business;**
- **valutazione dei controlli in essere a presidio dei rischi stessi e nella rilevazione del rischio residuo;**
- **analisi dei risultati e definizione degli aspetti propri del piano di audit.**

L'approccio metodologico adottato è di tipo TOP-DOWN, ossia l'analisi ha riguardato il Presidente – Amministratore Delegato, le Direzioni Generali e le Direzioni Centrali in riferimento alle seguenti tipologie di rischio:

- **Rischi Strategici** (esterni ed interni)
- **Rischi Operativi** (processi operativi primari, finance, risorse umane, information technology, responsabilizzazione ed autonomia decisionale, atti illeciti – frodi, atti illegali, usi non autorizzati)
- **Rischi di Reporting** (informativa strategica, informativa finanziaria, informativa operativa)
- **Rischi di Compliance** (conformità alle normative, policy e procedure)

Sintesi dei risultati (1/3)

Dagli incontri di approfondimento e dalle relative valutazioni è emersa una diversa percezione del rischio tra il Presidente/AD e Direttori Generali rispetto ai Direttori Centrali.

Le valutazioni fornite dal Presidente/AD e dai Direttori Generali sembrano significativamente orientate dal ruolo strategico che compete al top management ed alla più sensibile percezione del rischio connaturato al business.

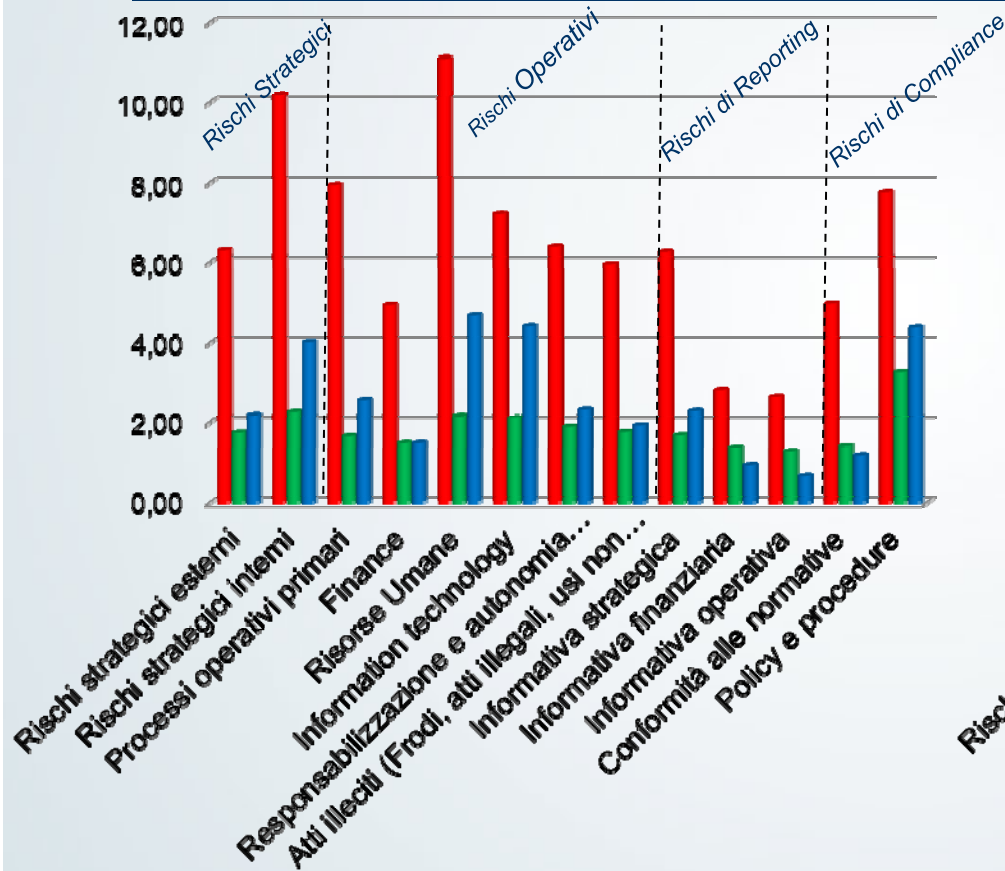
Le valutazioni fornite dai Direttori Centrali risultano in linea rispetto alle attività di propria competenza ma non rispetto ad una visione d'insieme del business.

Sembra emergere la necessità di un più frequente confronto tra Top Management e Direttori Centrali anche per meglio valorizzare il ruolo di raccordo e coordinamento delle Direzioni Centrali verso la struttura del Gruppo.

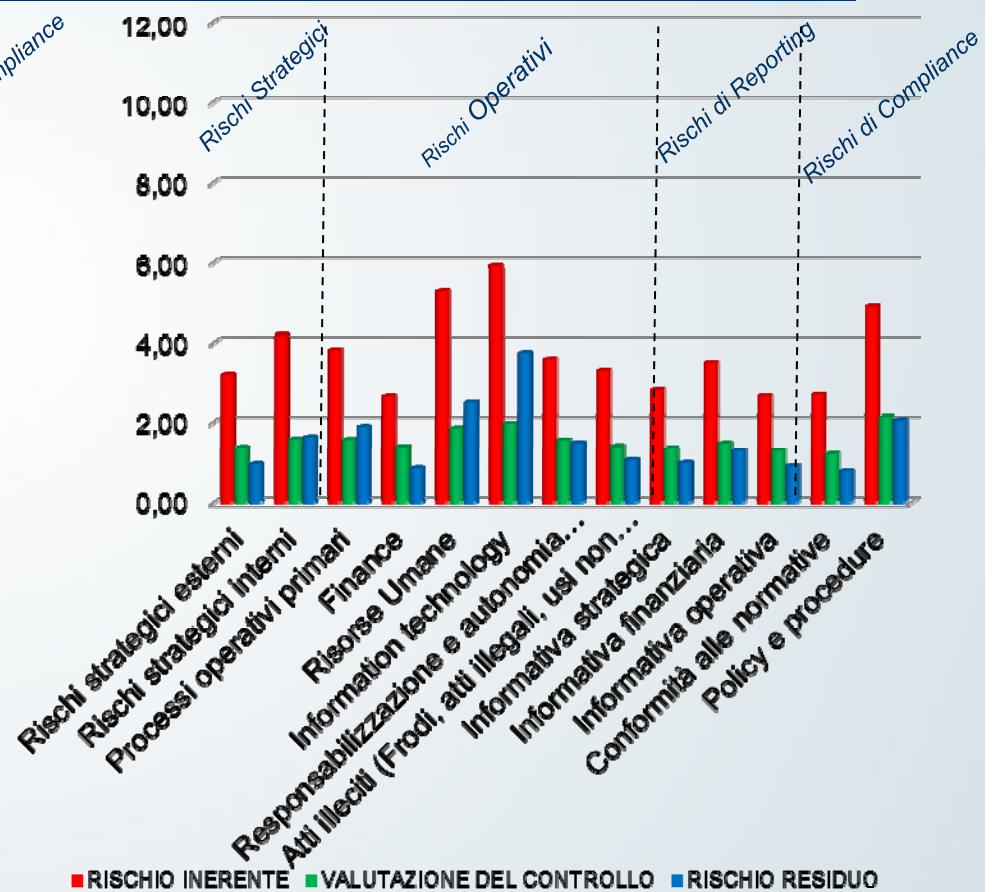
L'analisi delle diverse propensioni al rischio ha consentito diverse considerazioni ed interessanti spunti di riflessione.

Da una parte, infatti, è stata confermata la necessità di perfezionare se non talvolta di redigere procedure per ridurre l'area di rischio, in particolare nell'ottica dell'adeguamento dei requisiti del D. Lgs. 231/2001; dall'altra si sono manifestati almeno due fenomeni interessanti e cioè (i) le interviste ai manager hanno avuto una funzione maieutica fornendo loro quanto meno una maggior sensibilità per le tematiche di corporate governance; (ii) i manager hanno meglio messo a fuoco i diversi approcci organizzativi della cui necessità erano solo in parte consapevoli a seguito dell'espansione del Gruppo soprattutto a seguito delle numerose acquisizioni.

Sintesi dei risultati (2/3)



TOP MANAGEMENT (AD & DG)



MANAGEMENT (DC)

Sintesi dei risultati (3/3)

Rischi strategici: la valutazione qualitativa sembra abbastanza omogenea, mentre sotto il profilo quantitativo il rapporto è addirittura di 2 a 1.

Rischi operativi: situazione simile ma con significative differenze anche sotto il profilo qualitativo (il Top Management vede al primo posto i rischi attinenti all'area delle Risorse Umane e subito dopo i processi operativi primari, i Direttori Centrali l'Information Technology, poi le Risorse Umane e, solo al terzo posto i processi operativi primari).

Rischi di Reporting: la valutazione quantitativa sembra omogenea, mentre sotto il profilo qualitativo il Top Management è più sensibile all'informativa strategica, i Direttori Centrali all'informativa finanziaria.

Rischi di compliance: Top Management e Direttori Centrali ritengono entrambi più sensibile il rischio relativo alle policy e procedure, ma in misura quasi doppia il Top Management.

Il Business Risk Assessment e il SCI

La mappatura dei rischi, l'evidenziazione delle aree di rischio residuo e la corretta analisi dei risultati hanno consentito al Consiglio di Amministrazione, al Comitato di Controllo Interno ed al Comitato per la Governance di **programmare e razionalizzare un piano di interventi creando efficienza anche sotto il profilo dei rimedi che, di solito, senza una visione d'insieme, comportano la proliferazione di procedure, create per la singola necessità o emergenza con conseguenti carenze di coordinamento, se non addirittura in conflitto tra loro.**

In buona sostanza la condivisione tra i manager della consapevolezza del rischio ha agevolato la razionalizzazione delle soluzioni e dei rimedi consentendo, di fatto, una consistente riduzione del numero delle azioni/procedure programmate.

Il Business Risk Assessment e l'Internal Audit

Il **Business Risk Assessment** così condotto ha trasformato un istituto previsto dalle best practices della corporate governance **in uno strumento efficace ed efficiente nell'organizzazione e per l'organizzazione del Gruppo.**

Il Risk Assessment, sotto questo profilo, ha rappresentato un mezzo indispensabile per programmare l'attività della funzione di Internal Audit ed, in particolare, per la focalizzazione dei futuri piani di internal audit e delle relative attività su tematiche specifiche.

Inoltre il Business Risk Assessment è servito ai “clienti” dell'Internal Audit, in primo luogo al Consiglio di Amministrazione ed al Presidente-Amministratore Delegato, per affinare la sensibilità sui problemi del controllo interno e sull'utilità, non solo e non tanto di “polizia aziendale” dell'internal audit, ma di strumento indispensabile in una prospettiva di organizzazione e di programmazione anche tramite l'individuazione di azioni correttive e migliorative di dettaglio a mitigazione dei rischi residui individuati ed utili all'ottimizzazione del business.

Conclusioni

Il continuo sviluppo della normativa e delle raccomandazioni in materia di corporate governance da una parte, la magmatica attività di acquisizioni e di successivi processi di integrazione del nostro Gruppo con conseguenti necessità di riorganizzazioni e di affinamento se non anche di ristrutturazione o di modifica del business dall'altra, hanno reso la governance ed i relativi istituti del Gruppo un continuo work in progress.

Uno degli strumenti fondamentali per corrispondere a questa esigenza di costante aggiornamento sta nell'impostazione periodica di nuovi Business Risk Assessment (totali o parziali, a seconda delle esigenze) per aggiornare le valutazioni dei rischi aziendali e fornire un adeguato ed efficace patrimonio informativo alle funzioni di Controllo e al Management.