



## COME INDIVIDUARE, VALUTARE E GESTIRE I RISCHI AZIENDALI

PER UNA GESTIONE EFFICACE ED EFFICIENTE DELL'IMPRESA

RESPONSABILITÀ, OBBLIGHI MA ANCHE OPPORTUNITÀ



### Dott. Ing. G. GAETANI

- Direttore Generale del Gruppo 2G Management Consulting
- Esperto di Organizzazioni Aziendali Complesse
- Progettista di "Modelli 231"
- Membro di Organismi di Vigilanza per "Modelli 231"



### Dott. Ing. P. TRENTINI

- Partner e Responsabile divisione "Compliance tecnica per Medie e Grandi Imprese" del Gruppo 2G
- Esperto di Safety ed Environmental Audit
- Esperto di Sistemi di Gestione Qualità, Sicurezza, Ambiente, Energia e Rischi aziendali

### 1. INTRODUZIONE

Ognuno di noi ogni giorno ha a che fare con la "gestione di un rischio" e quindi deve prendere delle decisioni basandosi sulle valutazioni che deve fare di ogni singola situazione.

Ad esempio nel campo della meteorologia ogni giorno c'è il "rischio pioggia" e quindi ognuno di noi fa una analisi delle probabilità che l'evento possa accadere, verifica le potenziali conseguenze che l'evento si porta dietro e analizza i modi che può usare per mitigare tale rischio. Inconsciamente ognuno di noi valuta quotidianamente il "rischio pioggia" e decide di conseguenza come comportarsi.

**LA GESTIONE DEL RISCHIO È QUINDI UN PROCESSO MEDIANTE IL QUALE SI MISURA O SI STIMA IL RISCHIO STESSO E CONSEGUENTEMENTE SI SVILUPPANO LE STRATEGIE PIÙ IDONEE PER GOVERNARLO.**

In campo aziendale l'idea di questa disciplina risale al 1918 quando un francese Henry Fayol annoverò la "gestione del rischio" fra le sei funzioni primarie del management di un'impresa anche se la nascita vera e propria del "risk management" è però collocata negli anni '50 negli USA dove inizialmente coincideva con l'attività di ricerca di idonee coperture assicurative.

Successivamente l'acquisto di coperture assicurative come prevalente approccio alla "gestione del rischio" è diventato sempre meno soddisfacente rispetto alle esigenze di una impresa che vede crescere la tipologia di rischio connesso ai processi aziendali.



Tutti i processi aziendali condotti con una serie di attività e azioni comportano l'insorgere di esposizioni a rischio di varia natura.

D'altronde se da un lato tali attività e azioni sono il presupposto che consente all'imprenditore di raggiungere gli obiettivi prefissati e di conseguire performances vantaggiose, dall'altro implicano il pericolo di dover affrontare situazioni di rischio più o meno prevedibili.



# NOTIZIE

n. 004 - GENNAIO 2012

LA CONOSCENZA GENERA LE IDEE PER L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE

Aggiornamenti legislativi, normativi, tecnologici e organizzativi per migliorare il sistema di gestione aziendale

Il rischio è quindi un "qualsiasi evento che può condurre una azienda ad avere delle performance finanziarie al di sotto delle aspettative o può ostacolare il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati".

Una gestione efficiente dell'impresa implica quindi una adeguata gestione dei rischi (risk management) con l'obiettivo di minimizzare gli impatti negativi e conseguentemente massimizzare il valore creato per tutti i portatori di interesse.

"Il risk management è il processo di identificazione, gestione e controllo di qualsiasi tipo di rischio aziendale, classificabile nelle seguenti categorie:

- **rischi esterni**, ovvero legati all'ambiente nel quale le aziende operano;
- **rischi interni**, ovvero legati all'organizzazione, ai processi e ai sistemi;
- **rischi di informativa**, ovvero legati all'affidabilità delle informazioni necessarie per gestire l'Azienda (finanziarie, contabili, gestionali, ecc.)"

## RISCHI AZIENDALI

CONTESTO ESTERNO	PROCESSI AZIENDALI	PROCESSI DECISIONALI
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CONCORRENZA</li> <li>2. RICHIESTE DEL CLIENTE</li> <li>3. NUOVE TECNOLOGIE</li> <li>4. RAPPORTI CON AZIONISTI</li> <li>5. DISPONIBILITÀ DI CAPITALI</li> <li>6. CONTESTO POLITICO</li> <li>7. CONTESTO LEGALE</li> <li>8. NORME E REGOLAMENTI</li> <li>9. SETTORE DI APPARTENENZA</li> <li>10. MERCATI FINANZIARI</li> <li>11. CATASTROFI</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. OPERATIVI <ul style="list-style-type: none"> <li>• EROSIONE DEL MARCHIO</li> <li>• CUSTOMER SATISFACTION</li> <li>• RISORSE UMANE</li> <li>• SVILUPPO PRODOTTO</li> <li>• CAPACITÀ PRODUTTIVA</li> <li>• PERFORMANCE</li> <li>• PARTNERING</li> <li>• INTERRUZIONE BUSINESS</li> <li>• AMBIENTE</li> <li>• SALUTE E SICUREZZA</li> </ul> </li> <li>2. FINANZIARI <ul style="list-style-type: none"> <li>• TASSI D'INTERESSE</li> <li>• TASSI DI CAMBIO</li> <li>• PREZZO MATERIE PRIME</li> <li>• STRUMENTI FINANZIARI</li> <li>• CASH FLOW</li> <li>• LIQUIDITÀ</li> <li>• CREDITO</li> </ul> </li> <li>3. CONFERIMENTO DI POTERE <ul style="list-style-type: none"> <li>• LEADERSHIP</li> <li>• ESTERNALIZZAZIONI</li> <li>• CONCESSIONE DI INCENTIVI</li> <li>• PRONTEZZA DI CAMBIAMENTO</li> </ul> </li> <li>4. INFORMATION TECHNOLOGY <ul style="list-style-type: none"> <li>• ACCESSO</li> <li>• DISPONIBILITÀ</li> <li>• INFRASTRUTTURA</li> </ul> </li> <li>5. INTEGRITÀ <ul style="list-style-type: none"> <li>• FRODI</li> <li>• ATTI ILLEGALI</li> <li>• USI NON AUTORIZZATI</li> <li>• REPUTAZIONE</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. INFORMAZIONI SU PROCESSI <ul style="list-style-type: none"> <li>• PREZZI</li> <li>• CONTRATTI</li> <li>• MISURAZIONI</li> </ul> </li> <li>2. INFORMAZIONI REPORTING <ul style="list-style-type: none"> <li>• BUDGET &amp; PIANIFICAZIONE</li> <li>• INFORMAZIONI CONTABILI</li> <li>• VALUTAZIONE REPORTING FINANZIARIO</li> <li>• TASSAZIONE</li> <li>• VALUTAZIONE INVESTIMENTI</li> </ul> </li> <li>3. INFORMAZIONI STRATEGICHE <ul style="list-style-type: none"> <li>• AMBIENTE ESTERNO</li> <li>• BUSINESS MODEL</li> <li>• VALUTAZIONE</li> <li>• STRUTTURA ORGANIZZATIVA</li> <li>• MISURAZIONI DI PERFORMANCE</li> <li>• CICLO DI VITA</li> </ul> </li> </ol>

## 2. GESTIONE DEL RISCHIO E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Ad esempio il **rischio di credito (o rischio di insolvenza)** è il rischio che nell'ambito di una operazione creditizia il debitore non assolva anche solo in parte ai suoi obblighi.

La gestione del credito è da sempre una delle sfide più importanti che le aziende di tutte le dimensioni si trovano a fronteggiare. Infatti, è proprio dal corretto ciclo del credito che dipende l'equilibrio del flusso di cassa della gestione corrente.

Le aziende più grandi si sono organizzate con figure dedicate,

come il credito manager, per gestire al meglio queste problematiche.

Nelle piccole e medie imprese purtroppo si assiste spesso alla gestione tardiva del problema, con ingenti investimenti di tempo e soldi attraverso il ricorso a società di recupero credito o studi legali specializzati. Anche in questo caso vale la regola secondo la quale è meglio prevenire che curare.

Le PMI dovrebbero utilizzare appropriati strumenti per valutare l'affidabilità dei propri clienti con una opportuna organizzazione aziendale.



# NOTIZIE

n. 004 - GENNAIO 2012

LA CONOSCENZA GENERA LE IDEE PER L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE

Aggiornamenti legislativi, normativi, tecnologici e organizzativi per migliorare il sistema di gestione aziendale

Anche in altri campi come ad esempio le **prescrizioni derivanti da norme e/o leggi come il D.Lgs. 81/08 s.m.i. (Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro)** il D.Lgs. 231/01 (Responsabilità delle persone giuridiche), la DIR. 2006/42/CE (Direttiva Macchine) e le Direttive che riguardano la **marcatura CE** per garantire i requisiti essenziali di sicurezza dei prodotti, **impongono all'impresa, all'imprenditore e ai dirigenti di procedere nel processo di stima del rischio** (identificazione, analisi, valutazione e trattamento del rischio).

Tale attività viene sentita più come obbligo che come opportunità e quindi si perde di vista l'occasione di ripensare la gestione aziendale come acceleratore di business in un mercato in continua evoluzione.

Infatti, la gestione dei rischi comporta, fra le altre, alcune attività come il **ridisegno di alcuni processi interni**, la **revisione di aspetti organizzativi**, la **creazione di nuove funzioni aziendali** e la **ricerca di figure esterne e/o la riqualificazione di profili professionali interni da dedicare alla realizzazione dei cambiamenti indicati**; la combinazione ed integrazione di questi aspetti consentono di costruire un quadro di riferimento capace di rispondere alle esigenze di gestione e controllo delle differenti tipologie di rischio individuate dall'impresa.

## 3. GESTIONE DEL RISCHIO (RISK MANAGEMENT) E RELATIVE NORME ISO/IEC

Il "Risk Management" è il processo di identificazione, valutazione e trattamento di qualsiasi tipo di rischio aziendale classificabile come nella tabella precedente.

Considerando l'evoluzione dell'impresa nel mercato europeo e mondiale di questi ultimi anni è necessario sviluppare al suo interno un **approccio strutturato e disciplinato che allinei strategie, processi, persone, tecnologie e conoscenze per la valutazione e la gestione delle incertezze che l'impresa stessa deve affrontare per la creazione del valore.**

Si tratta cioè di **integrare le attività di risk management con la gestione d'impresa per consentire un migliore posizionamento aziendale attraverso la fornitura di processi e strumenti per divenire più anticipativa ed efficace nella valutazione, comprensione e gestione delle sue esposizioni ai diversi rischi.**

Un aiuto operativo arriva dalla ISO (International Organization for Standardization) e dalla IEC (International Electrotechnical Commission) che nel 2009 hanno emesso tre norme utili per adottare un approccio alla gestione del rischio più sistematico e disciplinato.

Si tratta della ISO 73:2009, della ISO/IEC 31000:2009 e della ISO/IEC 31010:2009.

### 3.1 ISO GUIDE 73:2009 – RISK MANAGEMENT – VOCABULARY

Questa norma **definisce il rischio come "l'effetto dell'incertezza sugli obiettivi"** e ribadisce che il rischio è caratterizzato dal riferimento a potenziali eventi e alle relative conseguenze con associato la probabilità del loro accadimento.

Ogni organizzazione ha un suo particolare approccio al rischio e infatti diverse organizzazioni di successo si sono affermate grazie alla loro attitudine al rischio cioè **"all'approccio dell'organizzazione a valutare ed eventualmente ricercare, farsi carico, affrontare o sfuggire dai rischi"**.

### 3.2 ISO/IEC 31000:2009 – RISK MANAGEMENT – PRINCIPLES AND GUIDELINES

La norma **stabilisce una serie di principi che necessitano di essere soddisfatti per rendere efficace la gestione dei rischi.** Raccomanda che le organizzazioni sviluppino, implementino e continuamente migliorino il contesto in cui avviene la gestione del rischio con lo scopo di integrare tale processo all'interno della **governance globale dell'organizzazione**, in congruenza quindi con la strategia e la politica, la pianificazione e la gestione dei processi, i valori e la cultura.





## 3.3 ISO/IEC 31010:2009 – RISK MANAGEMENT – RISK ASSESSMENT TECHNIQUES

La norma ribadisce che **tutte le organizzazioni si trovano a gestire una gamma di rischi che possono influenzare la loro capacità di raggiungere gli obiettivi stabiliti** e relativi ad una vasta gamma di attività in funzione delle varie organizzazioni che possono andare dalle iniziative strategiche alle iniziative più operative, dai processi ai progetti, con riflessi sociali, ambientali, tecnologici, di sicurezza dei prodotti/servizi, commerciali, finanziari economici, politici e di immagine.

La norma enfatizza il fatto che **tutte le attività di una organizzazione includono dei rischi che devono essere opportunamente gestiti.**

## 4. IL CONCETTO DI RISCHIO NELLE NORME, DIRETTIVE E LEGGI

L'attività dell'azienda è percorsa da richiami alla identificazione, valutazione e trattamento del rischio sia in modo implicito che esplicito. Vediamo alcuni esempi.

**4.1 Le norme tecniche che caratterizzano i Sistemi di Gestione** fanno riferimento al concetto di rischio o più esplicitamente richiedono un processo formalizzato di "risk management".

La **UNI EN ISO 9001:2008** introduce un riferimento al **concetto di rischio**: "...la progettazione e l'attuazione del sistema di gestione qualità di un'organizzazione sono influenzate: dal contesto nel quale essa opera, dai cambiamenti in tale contesto, e dai rischi ad esso associati...". L'elemento **non è un requisito esplicito** e non c'è alcun riferimento ad aspetti di "risk management", ovvero, all'identificazione e trattamento del rischio.



Tuttavia, una rilettura attenta della norma dimostra che ci sono alcuni requisiti indirettamente connessi ad aspetti riferibili alla gestione del rischio.

La **ISO 9004:2009** introduce importanti novità quali l'attenzione verso le responsabilità sociali, la tutela delle risorse naturali, il clima dell'organizzazione, l'attenzione all'innovazione, il benchmarking, le risorse finanziarie, la tecnologia, la conoscenza ed il rischio.

**Alcune norme di settore**, che includono anche i requisiti della ISO 9001, danno una indicazione esplicita per i processi di "risk management".

Si tratta della **ISO 9100:2009** per il settore aerospaziale, della **TL 9001:2008** per il settore delle telecomunicazioni e della **ISO/TS 16949:2009** per il settore automotive.

**4.2 Le Direttive europee relative alla sicurezza dei prodotti fanno riferimento** agli allegati delle stesse nel capitolo relativo alla "analisi dei rischi".

Ad esempio la "Direttiva Macchine" (DIR 2006/42/CE) introduce l'obbligo per il fabbricante di effettuare una analisi dei rischi per cercare tutti quelli che concernono la sua macchina (ALLEGATO I della direttiva)

**4.3 Il Testo Unico per la Salute e la Sicurezza nei luoghi di lavoro (D.Lgs. 81/08 e D.Lgs. 106/09) all'art. 17 così si esprime: "...il Datore di lavoro non può delegare le seguenti attività: a) la valutazione di tutti i rischi con la conseguente elaborazione del documento..."**

**4.4 Il D.Lgs. 231/01 che ha introdotto nell'ordinamento italiano un regime di responsabilità diretta a carico dell'impresa per alcuni reati commessi nell'interesse o a vantaggio di essa, ha disposto anche che la responsabilità aziendale è però evitabile e non punibile se viene provato che è stato adottato ed efficacemente attuato un Modello di Organizzazione e Gestione idoneo a prevenire il reato che si è verificato.**

Per la costruzione del Modello, è necessario procedere ad una accurata analisi dei rischi aziendali, che preveda:



- ✓ la definizione di una mappa documentata, specifica ed esaustiva, dei processi aziendali a rischio, anche sulla base di una attenta valutazione delle interazioni fra i processi che avvengono all'interno dell'azienda;
- ✓ l'elaborazione di una mappa documentata delle potenziali modalità attuative degli illeciti nelle aree di rischio individuate;
- ✓ la valutazione delle probabilità di accadimento dell'evento e dell'impatto dell'evento stesso.

## 5. IL RISK MANAGEMENT COME OCCASIONE DI INNOVAZIONE GESTIONALE DELL'IMPRESA

Il *Risk Management* si sta configurando come una nuova forma manageriale all'interno della quale si inseriscono tutti i singoli interventi di protezione aziendale. Si caratterizza per l'unificazione di approcci, strumenti di trattamento del rischio, di competenze fino ad oggi frammentato e privi di collegamento. Gli elementi innovativi del *Risk Management* sono costituiti da diversi elementi.



5.1 Le attività di gestione del rischio si sviluppano secondo un modello che si articola in tre fasi fondamentali:

- A. *l'identificazione del rischio*; (accertamento sistematico e continuativo delle minacce);
- B. *la valutazione del rischio*; (traduzione delle minacce in termini quantitativi, in particolare mediante la determinazione della probabilità di accadimento e della gravità potenziale del danno);
- C. *il trattamento del rischio*; ( vengono stabiliti ed applicati gli interventi più opportuni per ridurre i rischi ad un livello giudicato conveniente in rapporto agli obiettivi aziendali)

## 6. OPERATIVITÀ DEI CONSULENTI ESPERTI DEL GRUPPO 2G MANAGEMENT CONSULTING

Il Gruppo 2G Management Consulting opera con i suoi esperti per realizzare un Sistema di Gestione del Rischio (Risk Management), documentarlo opportunamente e individuare le soluzioni più idonee per il trattamento dei rischi stessi.

Le attività che vengono svolte sono le seguenti:

- A. Definizione degli obiettivi e del contesto aziendale di riferimento con particolare attenzione alla strategia direzionale.
- B. Individuazione dei rischi che insistono sull'impresa (contesto esterno, processi aziendali, processi decisionali)
- C. *Analisi dei rischi individuati* con compilazione della matrice dei rischi e loro classificazione attraverso la valutazione delle conseguenze, della probabilità e del livello di rischio..
- D. *Valutazione dei rischi con definizione della soglia di rischio accettabile* (se il rischio è accettabile deve essere monitorato periodicamente, se il rischio è inaccettabile deve essere trattato).
- E. *Trattamento dei rischi inaccettabili*. In questo caso si può operare una **riduzione del rischio** (ridurre la probabilità di accadimento o l'impatto delle conseguenze se il rischio si verifica), una **eliminazione del rischio**, un **trasferimento parziale o totale del rischio stesso**.



# NOTIZIE

n. 004 - GENNAIO 2012

LA CONOSCENZA GENERA LE IDEE PER L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE

Aggiornamenti legislativi, normativi, tecnologici e organizzativi per migliorare il sistema di gestione aziendale

Schematicamente il trattamento dei rischi inaccettabili si evidenzia come **Piano di gestione attiva o passiva del rischio**.

Il **Piano di gestione attiva** si può attuare attraverso un **trasferimento del rischio** (outsourcing o trasferimento legale e relativa valutazione economica), **una prevenzione dei rischi** (piani di miglioramento di progetto, di processo, di controllo, delle risorse umane ecc. con relativa valutazione economica), **una riduzione delle perdite** (pianificazione attività di contenimento).

Il **Piano di gestione passiva** si può attuare attraverso un **finanziamento esterno** (assicurazione dei rischi, valutazione del premio, valutazione dei rischi non assicurabili e del danno residuo), **finanziamento interno ed esterno della perdita** (cash flow, riserve, emissioni obbligazionaria/ azionaria, finanziamento bancario, ecc.).

Un **esempio** frequente di applicazione di gestione attiva e passiva può essere dato da un rischio interno che può generare un **prodotto difettoso**. Questo rischio ha un **impatto negativo sul produttore** (il produttore è responsabile per danno da prodotto difettoso) e sulla sicurezza dei consumatori.

Il **Piano di gestione attiva** del rischio prevede una **pianificazione delle attività di contenimento** con continui piani di miglioramento dei processi per prevenire lo stesso rischio.

Il **Piano di gestione passiva** del rischio prevede una **copertura assicurativa per i danni praticati a terzi da prodotto difettoso** ed inoltre **garantisce una campagna di richiamo abbattendo i costi** (quando viene fatta dallo stesso fornitore) o **coprendo il valore del rimborso** (quando la campagna è già gestita dal produttore).

Inoltre il fornitore del componente difettoso può essere chiamato dal suo Cliente a rispondere di **ulteriori costi per sostituzione, rimozione, riparazione, ecc.**

Il **Piano di gestione passiva non esclude comunque la ricerca di soluzioni tecniche e/o organizzative per ridurre la probabilità di accadimento dell'evento** e comunque ha un **impatto positivo sui costi derivanti dai premi assicurativi** (riduzione del premio se si dimostra di possedere un Sistema di Gestione del Rischio).

Per questo motivo è **importante ricercare e valutare**, anche dal punto di vista economico, **proposte assicurative adeguate al rischio e ai modelli di contenimento**.

## 7. OFFERTA DI UNA VALUTAZIONE PRELIMINARE GRATUITA DELLO STATO DEI RISCHI AZIENDALI

La **gestione dei rischi** nelle attività imprenditoriali **assume sempre di più un ruolo strategico** per innovare l'organizzazione e/o i processi aziendali. Per questo motivo è necessario **avviare una prima valutazione delle probabilità che certi eventi possano accadere e verificare le potenziali conseguenze degli eventi stessi**.

Tale valutazione sarà condotta con l'**obiettivo di misurare successivamente l'impatto dei rischi sulla vita dell'impresa stessa**.

Il **Gruppo 2G offre GRATUITAMENTE** tale valutazione preliminare e al termine dell'attività redigerà una relazione per illustrare all'imprenditore e/o ai dirigenti aziendali le problematiche rilevate.



Per la valutazione preliminare dello stato di gestione dei rischi nella Vs. Azienda potete fissare un appuntamento con uno dei nostri esperti di "risk management" attraverso il ns. **UFFICIO MARKETING:**  
**Sig.ra Cristina Gagliardo**  
Tel. 011 505062 - Fax 011 504660  
[gruppo2gmarketing@gruppo2g.com](mailto:gruppo2gmarketing@gruppo2g.com)