

# UMIQ avvicina gli obiettivi [anche della tua azienda]

**Francesco Bassi**

Esperto



## Francesco Bassi

Esperienze come dirigente aziendale in area amministrazione, finanza e controllo. Dal 2000 consulente direzionale in società di consulenza in ambito pianificazione strategica, organizzazione e sistemi di controllo.

Dal 2010 Libero professionista e Socio in società di consulenza, lavora come consulente direzionale in ambito governance, risk management, compliance, sistemi di controllo, organizzazione, etica d'impresa, 231.

Membro di Comitati Etici e di Organismi di Vigilanza.

Dal 2010 è Presidente della società di consulenza Soluzioni srl, specializzata nelle aree Governance, Risk Management e Compliance

### *Riferimenti*

Tel. 0542 850392

Cell. 335 6001378

Mail [fbassi@soluzioniazionali.net](mailto:fbassi@soluzioniazionali.net)



# Obiettivi



# Obiettivi

## Strategici

di natura generale e definiti ai livelli più elevati della struttura organizzativa, allineati e a supporto della missione aziendale

Gli obiettivi strategici costituiscono le fondamenta degli obiettivi operativi, di reporting e di compliance

## Operativi

riguardano l'impiego efficace ed efficiente delle risorse aziendali

## Reporting

riguardano l'affidabilità delle informazioni fornite dal reporting

## Compliance

riguardano l'osservanza delle leggi e dei regolamenti in vigore

# Rischi



# Concetto di rischio



Distribuzione dei possibili *scostamenti* dai risultati attesi

insieme di effetti associati ad **eventi** futuri **incerti** che **possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali**

## Opportunità

eventi che influenzano **positivamente** la capacità dell'azienda di raggiungere i propri obiettivi

*(upside risk)*

## Minaccia

qualunque evento che possa incidere **negativamente** sulla capacità dell'azienda di raggiungere i propri obiettivi

*(downside risk)*

# Concetto di rischio

## Approccio diffuso in pratica

**Compensazione**  
impatti negativi

**Opportunità**  
Incide positivamente sulla capacità dell'azienda di raggiungere i propri obiettivi

**+ valore**  
Contribuisce alla

- **creazione** di valore
- **salvaguardia** del valore esistente

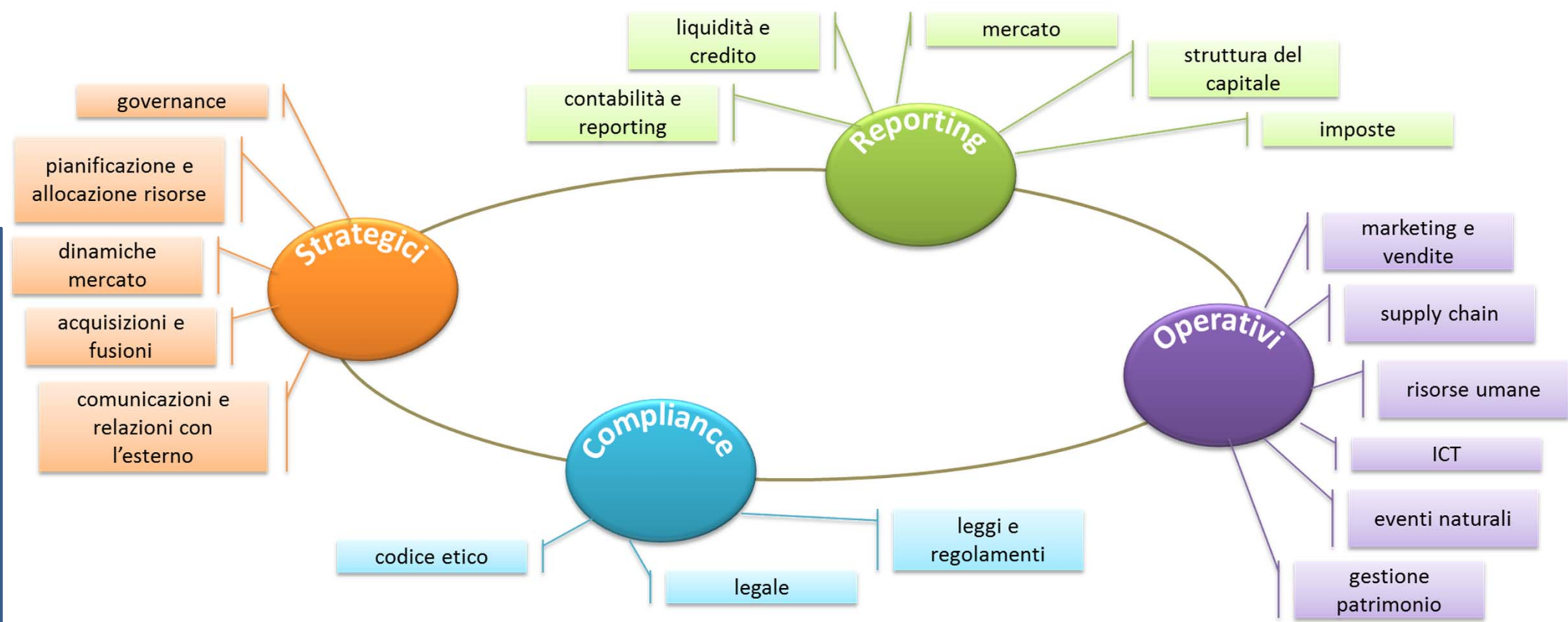


**Minaccia**  
**Rischio**  
Incide negativamente sulla capacità dell'azienda di raggiungere i propri obiettivi.

**- valore**

- Ostacola la creazione di valore
- Erode quello esistente

# Categorie di rischi





# Risk Management



# Contesto

**complessità dei mercati**

**velocità cambiamento**

**frequenza turbative**

**interventi normativi**



**incertezza crescente**

# Contesto – Costi dei rischi

Diminuzione del reddito aziendale e incremento delle uscite di cassa pari alle risorse finanziarie che devono essere erogate per eliminare / riparare il danno subito

## Impatto sui profili

### Reddituale

Somma delle perdite derivanti dal manifestarsi di danni diretti, indiretti e consequenziali

### Finanziario

Solvibilità verso i creditori e capacità di alimentare in modo continuativo la creazione di valore (es. liquidità, capacità di ricorso al credito e/o al mercato dei capitali)

### Variabilità dei risultati

L'oscillazione dei risultati reddituali rappresenta un indicatore di rischio dell'investimento di capitali e influenza anche il valore di mercato delle azioni

# Contesto – Costi dei rischi

Conseguenze delle manifestazioni di eventi negativi sulle organizzazioni aziendali

## Tipologie

### Distorsione dei processi decisionali

L'incertezza impedisce una corretta analisi preventiva dei progetti e degli investimenti

### Diminuzione dell'efficacia dei processi produttivi

La mancata identificazione dei rischi determina il rallentamento delle attività a seguito del loro accadimento

### Alterazione sfavorevole dei prezzi di acquisto e vendita

L'assenza di un sistema di mappatura dei rischi pone l'azienda in una posizione di svantaggio nelle trattative

# Rischio e profitto

**rischio**  
grande "motivatore"



stimola l'innovazione,  
lo sviluppo e la crescita

Senza rischio,  
non ci può essere profitto

in ottica finanziaria, i profitti possono essere realizzati se gli imprenditori "rischiano" e tali profitti rappresentano un compenso per il rischio che stanno assumendo.

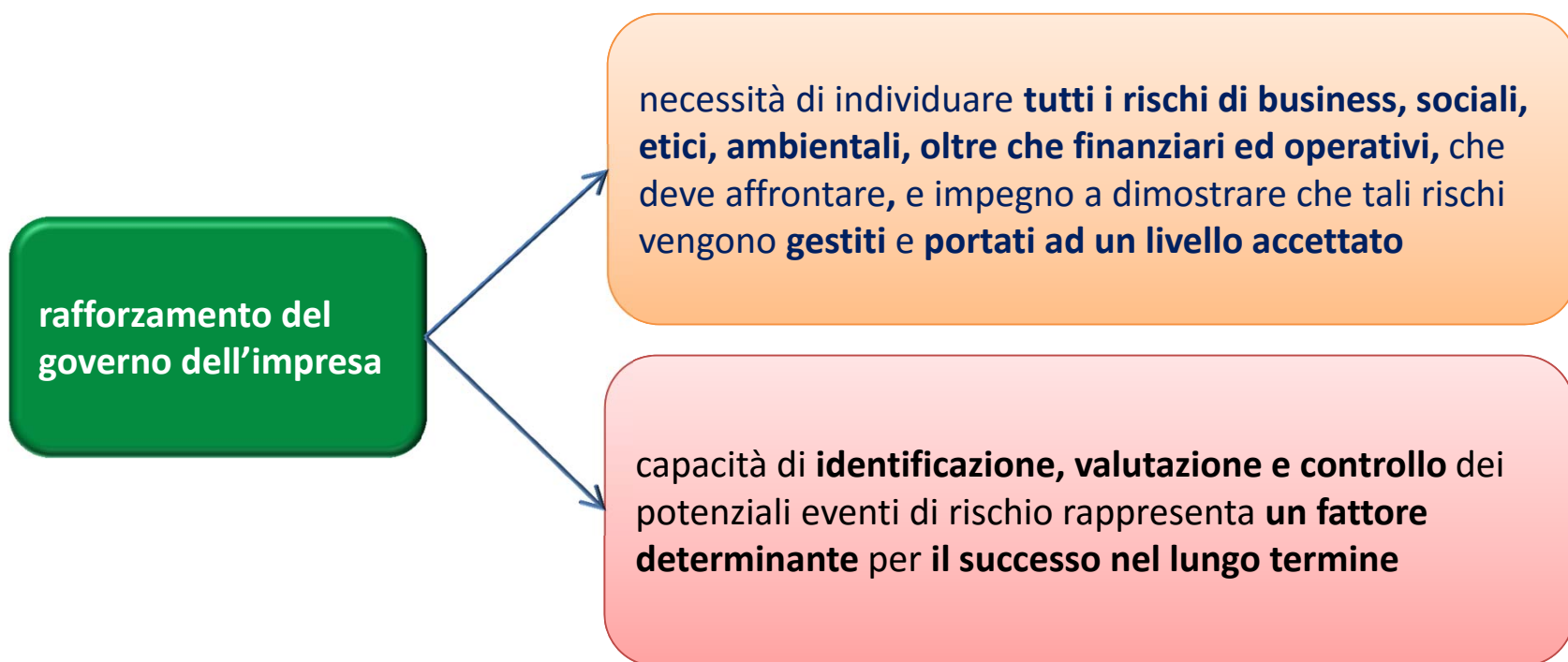
L'opposto potrebbe però non essere vero: il rischio non implica profitti

il rischio è un'arma a doppio taglio: un incentivo al cambiamento produttivo ma vi è anche la possibilità di conseguenze negative.

# Focus convergente sulla centralità del rischio



# Governance e gestione dei rischi



# Risk Management



**Gestione del rischio**

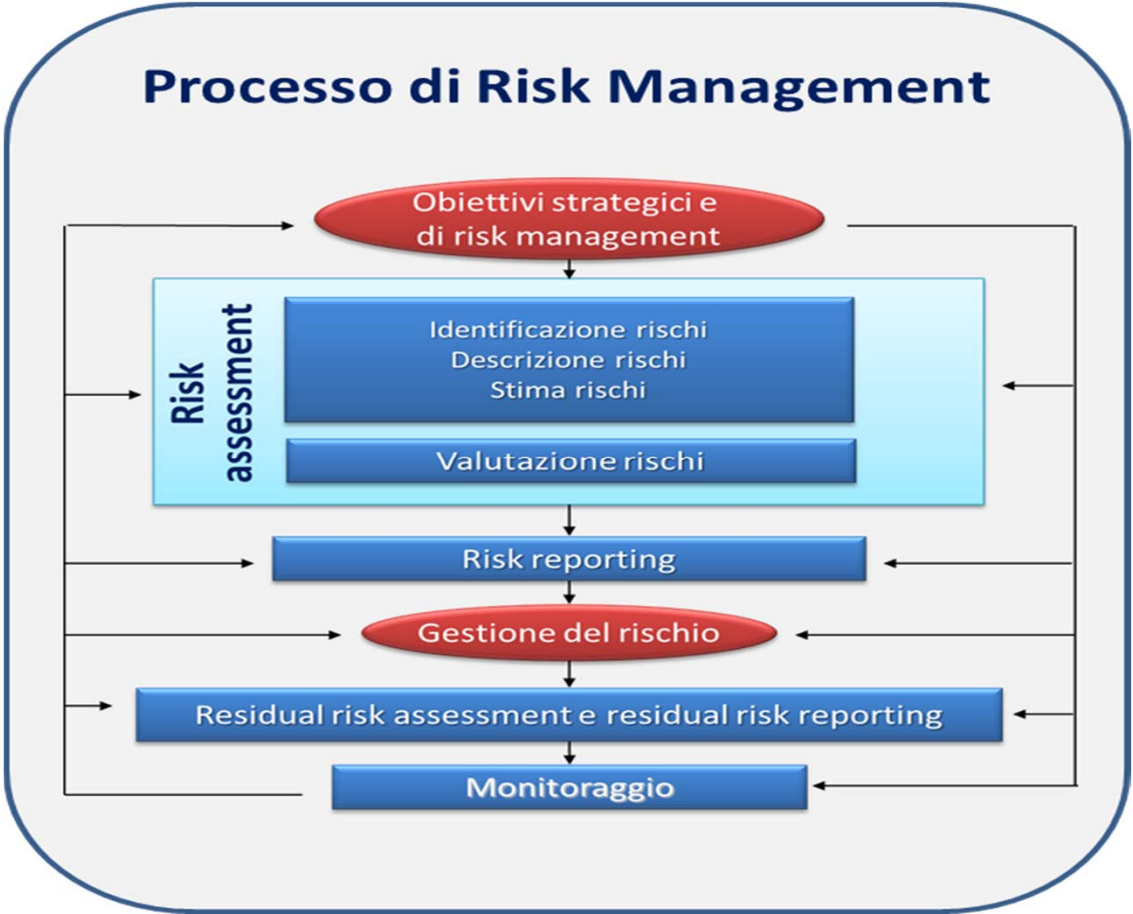
**Affrontare efficacemente le incertezze e le conseguenti minacce e opportunità, accrescendo così le capacità dell'azienda di generare valore**



# Processo di Risk Management

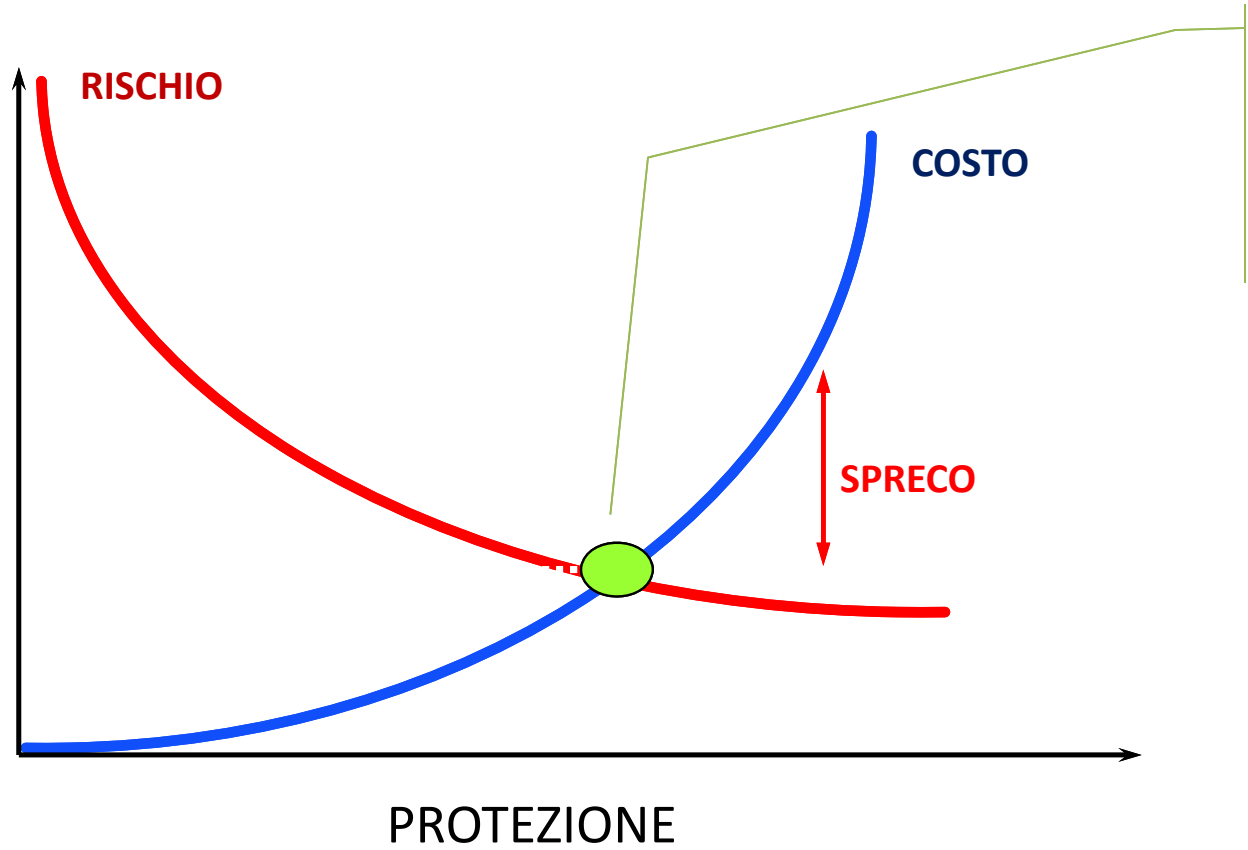


# Processo di Risk Management



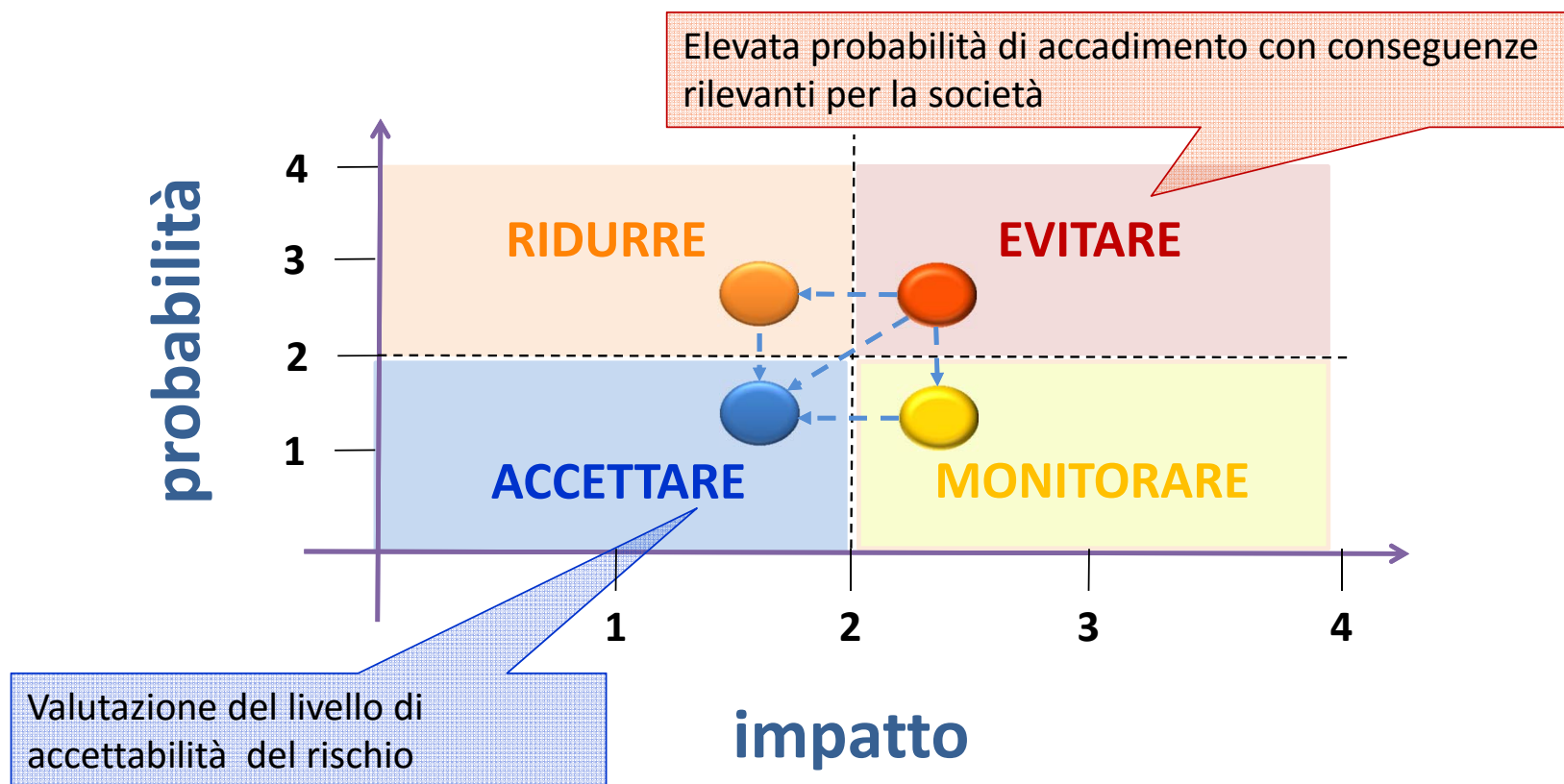


# Risk Management



Rappresenta l'ammontare di rischio che l'azienda è disposta ad accettare

# Risk Matrix



# Sistema di controllo e di gestione dei rischi



# Sistema di Controllo Interno

**Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**

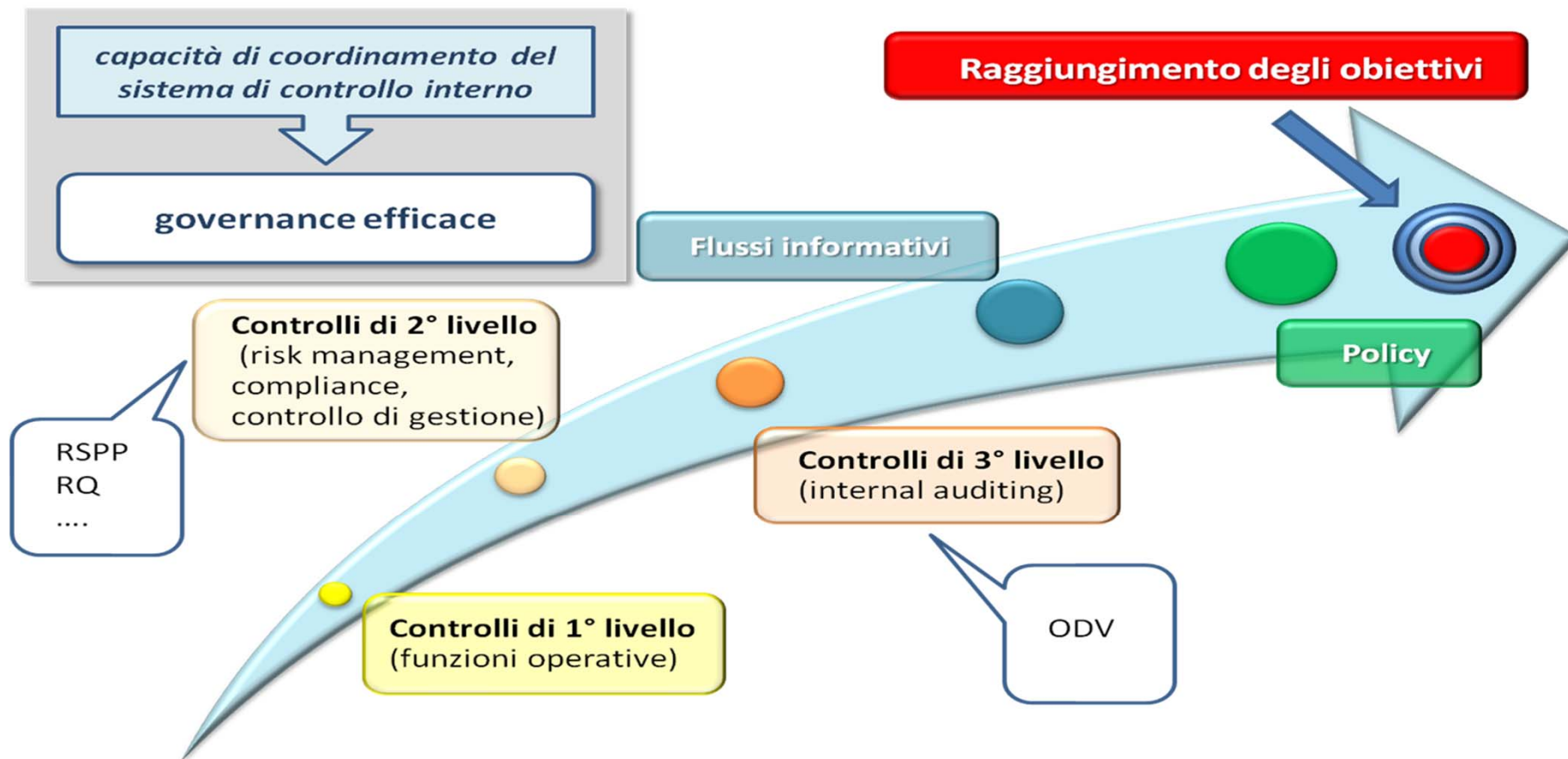
- insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative
- volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi
- sistema integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo societario



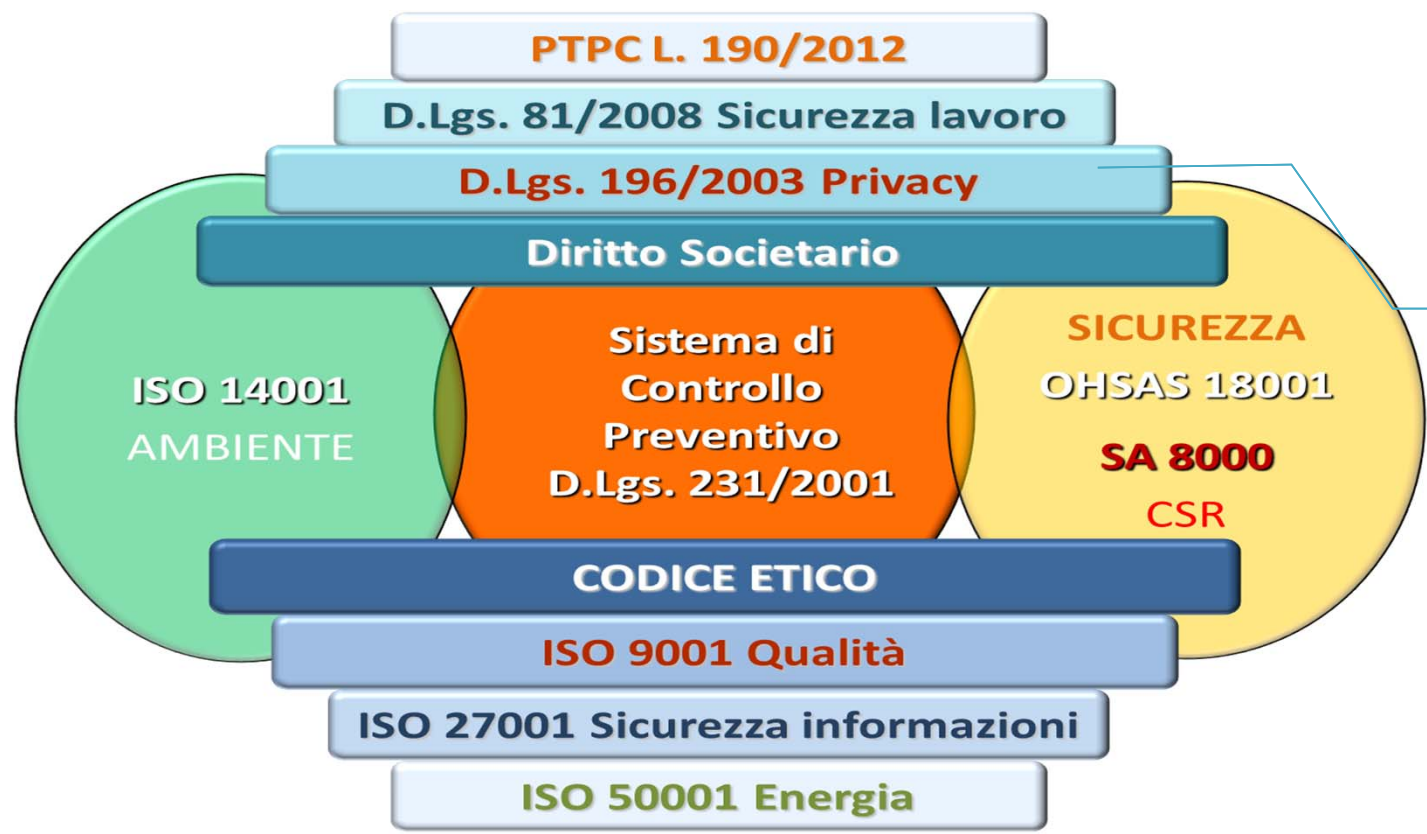
**favorire il conseguimento degli obiettivi aziendali**



# Sistema di controllo interno e obiettivi



# Da controlli a Sistema di controllo interno



Regolamento privacy UE in vigore e dal 24/05/18 direttamente applicabile in tutta l'Unione Europea



Elementi di controllo generale

# Sistema di controllo interno



# Realizzazione sistema di controllo interno



## Gap Analysis



# Determinazione obiettivi e sistema di controllo

La valutazione di efficacia del sistema di controllo è un giudizio soggettivo sulla sua presenza e funzionamento, coerentemente con gli obiettivi aziendali: la **determinazione degli obiettivi** è quindi una condizione irrinunciabile del controllo interno



**obiettivi**



**rischi**

- Il management
- definisce la strategia aziendale
  - fissa gli obiettivi specifici
  - assegna gli obiettivi a vari livelli della struttura organizzativa

**DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI**

Costituisce il presupposto per un'efficace identificazione degli eventi , valutazione del rischio e risposta al rischio

# Enterprise Risk Management (ERM) : un modello per la gestione dei rischi aziendali



# ERM – Perché un modello?

«...it became increasingly clear that a need exist for a robust framework to effectively identify, assess and manage risk.»

Fonte: COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework 2004

necessità di **gestire meglio i rischi** connessi al conseguimento degli obiettivi aziendali

L'espressione "*gestione del rischio aziendale*" assume però **significati diversi** per persone diverse, data l'ampia varietà di definizioni e di significati che non consentono una comprensione univoca del termine

integrare i vari concetti di gestione del rischio in un unico modello di riferimento che ne:

- stabilisca una **definizione comune**
- precisi i **componenti** e i **concetti chiave**

# ERM - Enterprise Risk Management

## Enterprise-wide Risk Management (ERM)

Approccio di RM in cui il rischio è:

- valutato a *livello azienda*
- gestito in modo *integrato*, considerando le interdipendenze che si possono creare

## CoSO ERM Integrated Framework

Modello teorico di rappresentazione di un processo di Enterprise Risk Management  
Pubblicato nel 2004 dal "*Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*"

# ERM - Definizione

## 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;*
- *progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti del rischio accettabile e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali.*

continuo e non una tantum

deve coinvolgere le persone a tutti i livelli dell'azienda

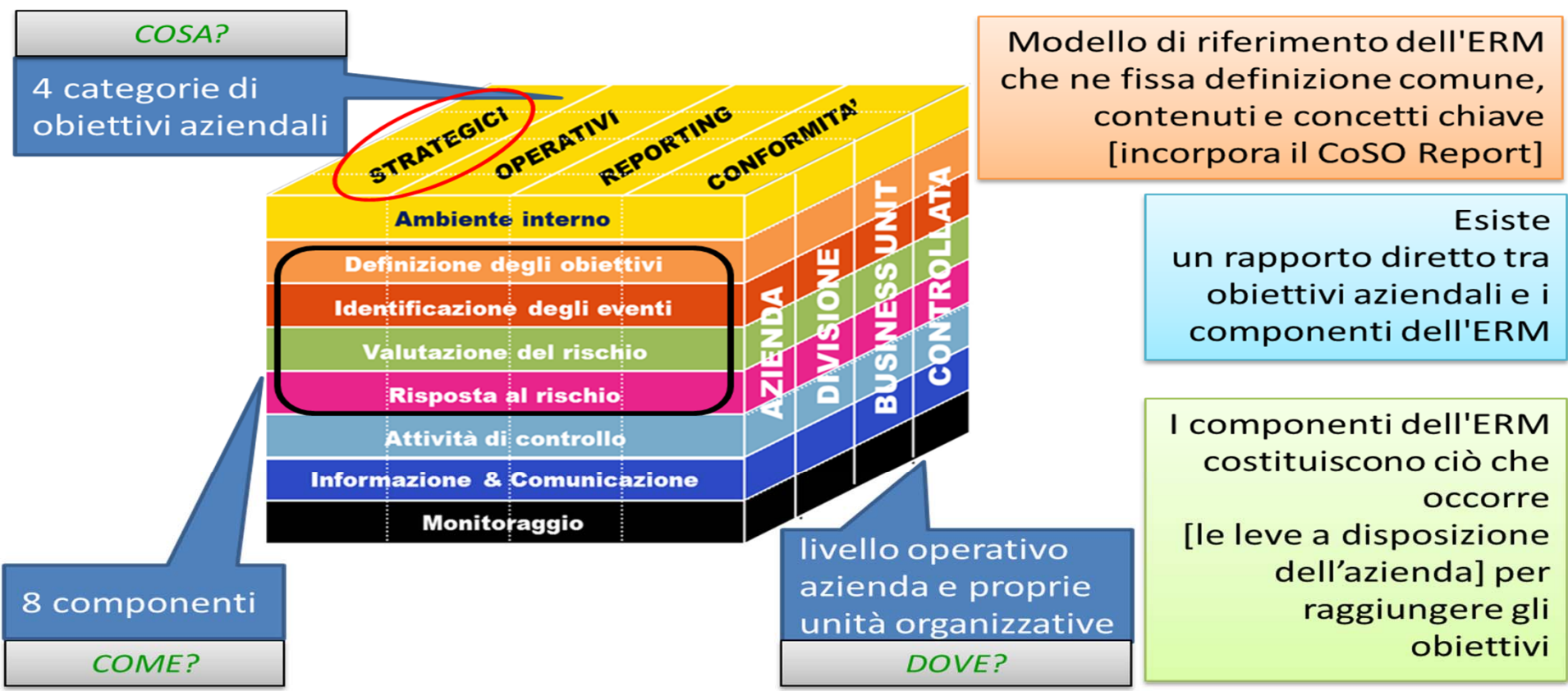
supporta la definizione delle strategie aziendali

esteso a tutta l'azienda, portafoglio rischio a livello complessivo

progettato per identificare gli eventi di rilievo interni e esterni [minacce e opportunità] e gestirli in coerenza con il rischio accettabile [propensione al rischio], guidando l'allocazione delle risorse

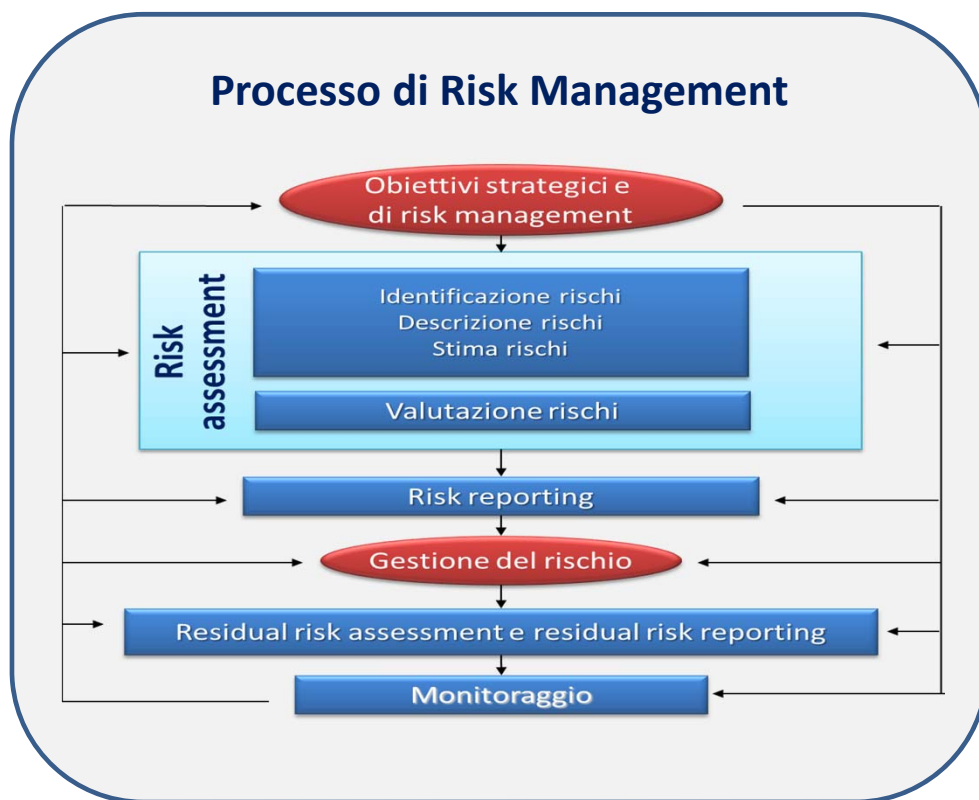


# Modello CoSO ERM (2004)





# ERM e Processo di Risk Management



Con riferimento ad un processo di risk management il Modello ERM fornisce:

- Gli elementi caratterizzanti (dimensioni) del processo
- Un possibile linguaggio comune
- Le linee guida per la sua implementazione
- I criteri per valutare l'efficacia del processo in atto

# ERM e UMIQ per avvicinare gli obiettivi



# CoSO ERM 2004 - Caratteristiche

## tradizionale

basato sull'analisi di ciò che  
sta **sopra** all'acqua

## tradizionale

**conseguenze dei rischi**  
[es perdita da rischio operativo]  
**statico e retrospettivo**

## ERM

analizza prima ciò  
che  
sta **sotto** all'acqua

## ERM

**struttura del sistema**  
rischi come conseguenze del  
malfunzionamento di una o più  
componenti del sistema

## ERM

evoluzione della struttura nel tempo  
**previsione rischi emergenti**  
[no conseguenze in passato]  
si adatta all'evoluzione realtà  
**dinamico**



# Elementi dell'ERM

## AMBIENTE INTERNO



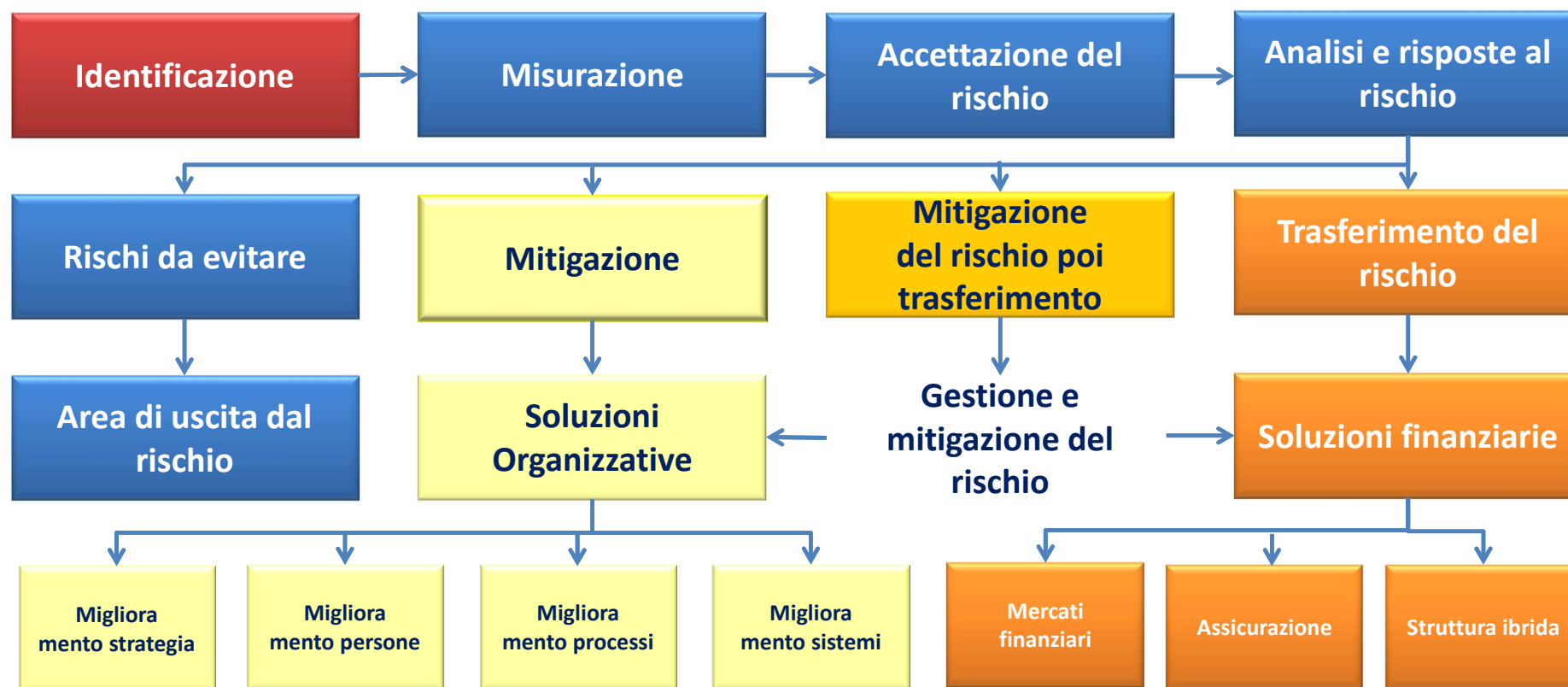
E' influenzato da: filosofia della gestione del rischio, livello di rischio accettabile, integrità, valori etici, competenza, politiche di gestione delle risorse umane, modalità di delega dei poteri e delle responsabilità, dalla governance (supervisione CDA)

- L'ambiente interno è l'elemento fondamentale dell'ERM:
- ne definisce la "disciplina" e la "struttura"
  - costituisce il **contesto** in cui gli altri componenti dell'ERM sono posti in essere

Forma l'identità essenziale di un'organizzazione e determina i modi in cui il rischio è considerato e affrontato.

Fondamenta degli altri componenti.

# Supporto al processo decisionale





# ERM linguaggio comune

### Linguaggio comune

- Consente condivisione delle informazioni e loro analisi aggregata
- Rende il processo di risk management efficace

### Policy di Risk Management

definizione delle linee di indirizzo e i principi da adottare nella gestione dei rischi

## Elementi essenziali



# ERM – Modello per ogni impresa



**Gestione dei rischi**

*elemento irrinunciabile a prescindere dalle dimensioni d'impresa*



**Approccio olistico**

- la somma delle parti non è uguale al tutto



**Duttilità nell'applicazione**

- utilizzo parziale
- a sezione
- a fasi
- uno o più elementi



componenti devono essere gestite in maniera **organica** mettendoli in relazione tra loro e calibrandoli rispetto alle **dimensioni aziendali** e agli **obiettivi aziendali**