



# Enterprise Risk Management

La via del futuro consapevole

**Bologna, 6 Settembre 2017**

> SCS Consulting nasce nel 2001, **grazie a un team di persone provenienti dalle migliori società di consulenza, formazione, università e business school.** Ci occupiamo di:

- Consulenza strategica ed organizzativa,
- People & Change Management
- Corporate & Social Responsibility

Negli anni abbiamo sviluppato un team specializzato in attività di Enterprise Risk Management che si contraddistingue per:

- **Esperienza pluriennale** in attività di risk assessment di business, operativi e di compliance
- **Competenze specialistiche** nei principali ambiti merceologici del mondo corporate (industria, servizi, utilities) attraverso team dedicati con esperienze in analisi e revisione organizzativa nonché di normativa di settore
- Esperienze consolidate nel **disegno e sviluppo ed implementazione** di soluzioni applicative gestionali e di sistemi di monitoraggio e controllo

# SCS Consulting



Cos'è  
l'**E**nterprise **R**isk  
**M**anagement?

Negli ultimi anni la **crescita di portatori d'interesse** (stakeholder) sempre più attenti e propositivi e un costante **clima di generale incertezza** dovuto all'attuale congiuntura economica hanno **inciso significativamente sulla definizione strategica aziendale**

ERM

Tali trasformazioni hanno contribuito all'**avvio di un processo di cambiamento** volto allo sviluppo di **processi decisionali «informati»** e alla responsabilizzazione sul governo dei rischi a tutti i livelli aziendali

Per le aziende, **la consapevolezza dei fattori che possono incidere sulle scelte strategiche di carattere competitivo** acquista un ruolo sempre più importante per il **conseguimento degli obiettivi**



L'Enterprise Risk Management è il processo di identificazione, misurazione, gestione e controllo del rischio

Ogni organizzazione deve assicurarsi che l'attività di Risk Management non sia uno sterile esercizio ma diventi parte integrante del sistema di gestione e una componente essenziale del processo decisionale

Il framework ERM prevede una serie di fasi correlate tra loro che permettono di realizzare uno sguardo d'insieme al complesso dei rischi aziendali, di comprendere le eventuali correlazioni e le migliori strategie per fronteggiarli

ERM

RISK

MANAGEMENT

cmcjeeod xxxxxx 1993980  
8'3 dd0e3009 our99389id ojsid  
98

cmcjeeod xxxxxx 19939808'3 dd0e3009 our99389id ojs  
980298098 20938452 20940'10409809 38929848764 9  
2038027858437897459384 4398938'34509849804n34  
39588095837538 349030954830948593759387593  
793 508345038503850 300358450938403

177 6889309 41083098092 18 e97983838182  
23929893828bxjix 1908ejdajkdjjjhj3 033928239xmj

20.3485,847

Quali benefici  
per le imprese?

# I benefici per le imprese che realizzano un sistema di ERM



**Tutela degli obiettivi strategici** attraverso il presidio delle variabili endogene ed esogene che possono compromettere la continuità aziendale



**Supporto dei processi decisionali** del management in una logica «risk adjusted» che identifichi qualitativamente e quantitativamente opportunità e minacce



**Miglioramento dell'efficienza e della qualità dei processi** aziendali grazie a una maggiore sensibilità ai fattori di origine dei rischi



**Visione d'insieme** e integrata dei rischi a beneficio delle scelte strategiche e del processo decisionale e analisi dinamica ed evolutiva dei principali rischi



**Miglioramento della percezione** dell'impresa da parte degli interlocutori esterni



**Ottimizzazione delle coperture** assicurative e benefici nell'accesso al credito

# Le attività da svolgere per la costruzione del Framework ERM



**Conoscere e valutare tutti i rischi ai quali è esposta l'impresa** attraverso un Risk Assessment completo che permette di indentificare Rischi di Business e Operativi



**Identificare i rischi prioritari** sui quali focalizzare primariamente l'attenzione



**Individuare leve di azione volte a contenere i rischi di natura operativa e di business** attraverso interventi su strumenti di governance, organizzazione, processi e sistemi di controllo oltre che rifocalizzare la politica assicurativa



**Individuare i potenziali ambiti di lavoro per ridurre i rischi di natura strategica** e definire una road-map coerente con gli obiettivi strategici dell'impresa

# Il ruolo di SCS

**Supporto all'impresa nell'acquisizione di maggiore consapevolezza rispetto ai rischi ai quali è esposta** attraverso un processo strutturato di analisi quali/quantitativa



**Valutazione dell'adeguatezza degli strumenti in essere a mitigazione dei rischi** e individuazione strumenti e soluzioni ottimali

**Supporto al Management** nell'identificazione delle opzioni di natura strategica al fine di orientare le scelte di indirizzo a medio-lungo termine volte a garantire la sostenibilità economica e finanziaria

Cosa prevede il  
nostro approccio?

# 5 step integrati

**1** Risk Assessment di Business

**2** Risk Assessment Operativo

**3** Valutazione  
qualitativa  
dei Rischi

**4** Valutazione  
quantitativa  
dei Rischi

**5** Risk  
Management  
Plan

# Risk Assessment di Business

## Analisi Esterna

- Scenario macroeconomico e contesto competitivo

## Analisi Interna:

- Situazione economico, finanziaria e patrimoniale, portafoglio clienti / servizi, modello di business
- modello societario, di governance e organizzativo

Mappatura dei Rischi di Business che risultano collegati al settore in cui opera l'impresa e di quelli relativi alle caratteristiche della stessa, in relazione al contesto competitivo di riferimento in cui opera

## 1 Risk Assessment di Business

## Risk Assessment Operativo

- Analisi dei principali processi aziendali, suddivisi tra processi di business e di supporto
- Identificazione dei relativi Rischi Operativi derivanti dalla inadeguatezza o dalle disfunzioni di processi, risorse umane o sistemi, oppure da eventi esterni
- Rilevazione di eventuali effetti reputazionali dei rischi e dei possibili impatti sulla continuità operativa dell'impresa

Mappatura dei Rischi Operativi relativi ai processi aziendali ed identificazione dei fattori di rischio

1 Risk Assessment di Business

2 Risk Assessment Operativo

## Mappa di prioritizzazione dei rischi

Magnitudo	MOLTO ALTO					
	ALTO					
	MEDIO					
	BASSO					
	MOLTO BASSO					
		MOLTO BASSA	BASSA	MEDIA	ALTA	MOLTO ALTA
		Probabilità				

Sulla base delle caratteristiche dei rischi dell'impresa raccolte attraverso le fasi di Risk Assessment, verranno condotte **valutazioni qualitative** della significatività (**magnitudo**) e della **frequenza / probabilità** con cui si possono manifestare gli eventi di rischio (al netto del presidio posto in essere)

In base a queste due variabili i rischi verranno allocati in una matrice al fine di **identificare i rischi prioritari** (alta magnitudo ed alta probabilità)

Le mappe predisposte forniranno una **rappresentazione di sintesi** dei rischi **per processo e/o per tipologia di rischio**

1 Risk Assessment di Business

2 Risk Assessment Operativo

3 Valutazione  
qualitativa  
dei Rischi

**1 Risk Assessment di Business**

**2 Risk Assessment Operativo**

**3 Valutazione  
qualitativa  
dei Rischi**

**4 Valutazione  
quantitativa  
dei Rischi**

## Valutazione quantitativa dei rischi

Valutazione dei principali rischi mediante la soluzione proprietaria KnowShape, che permette di tradurre le informazioni qualitative, rilevate nelle fasi precedenti, in scenari di rischio



Andrea Giacomelli  
Università Ca' Foscari Venezia  
KnowShape

**1** Risk Assessment di Business

**2** Risk Assessment Operativo

**3** Valutazione  
qualitativa  
dei Rischi

**4** Valutazione  
quantitativa  
dei Rischi

**5** Risk  
Management  
Plan



## Risk Management Plan

Sulla base degli elementi identificati nel Risk Assessment Operativo e di Business verranno definiti degli Action Plan finalizzati alla gestione dei rischi



# Macro-attività ed esemplificativo di output finale

## Piano Rischi Operativi

### Strumenti di Governance:

Definizione di presidi interni (policy e procedure) finalizzati alla **gestione ex-ante ed ex-post dei rischi**

### Interventi organizzativi

Definizione di **azioni volte a ridisegnare i processi organizzativi** al fine di ridurre probabilità e frequenza dei rischi identificati

### Coperture assicurative

Identificazione di coperture assicurative finalizzate alla **mitigazione ex-post dell'effetto dell'evento di rischio** e/o valutazione adeguatezza del mix di coperture dei rischi

## Ambiti di lavoro strategici e Road-map

Partendo dai **Rischi di Business** identificati nella prima fase di lavoro verranno definiti ambiti di lavoro per il ri-posizionamento strategico



I singoli action plan verranno integrati in un **Risk Management Plan** che consentirà all'impresa di gestire in modo unitario tutti i **progetti identificati per gestire i rischi individuati**



- Proposta di Risk Management Plan
- Presentazione al vertice dell'impresa
- Risk Management Plan definitivo
- Esecuzione progetti per gestire i rischi

In cosa consiste  
la valutazione  
quantitativa?

1 Risk Assessment di Business

2 Risk Assessment Operativo

3 Valutazione  
qualitativa  
dei Rischi

4 Valutazione  
quantitativa  
dei Rischi

5 Risk  
Management  
Plan



## Valutazione quantitativa dei rischi

L'adozione della soluzione proprietaria KnowShape permette di:

- Raccogliere in modo strutturato le views sui principali rischi identificati nelle fasi precedenti
- Tradurre le informazioni raccolte in scenari di rischio a diversi livelli di gravità
- Calcolare gli impatti degli scenari di rischio sui KPI aziendali di maggior interesse

 KNOWSHAPE®

## > KNOWSHAPE: company profile

KnowShape è stata fondata nel 2014 come spin-off di un progetto di ricerca sulla misurazione del rischio cominciato nel 2002 presso l'Università Ca' Foscari di Venezia

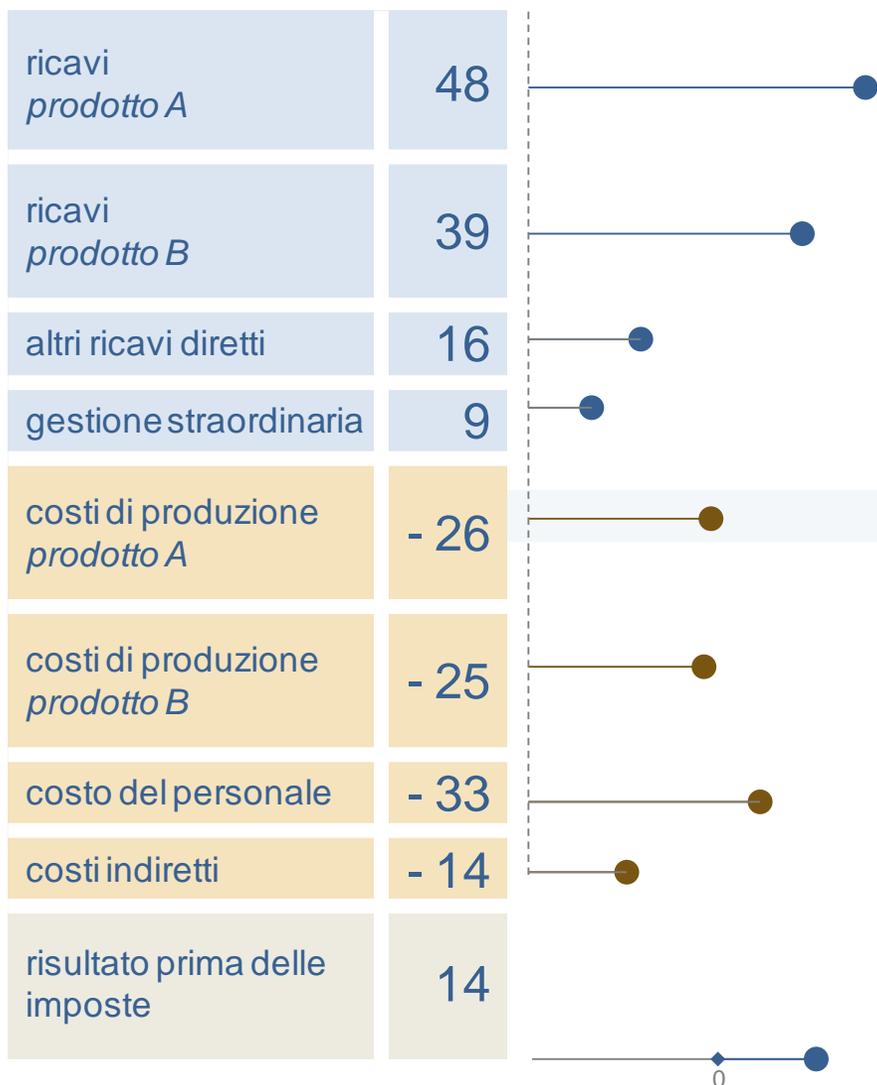
- ✓ **Caratteristiche distintive:** fornitore di una soluzione proprietaria che permette di stimare profili di rischio prospettici attraverso la raccolta delle conoscenze degli esperti (interni all'azienda e/o indipendenti).  
La soluzione KnowShape è già stata presentata e validata da Banca d'Italia e IVASS
- ✓ **Mission:** fornire soluzioni innovative a banche, assicurazioni e imprese per la misurazione dei rischi
- ✓ **Business Model:** Software as a Service (SaaS)
  - Servizio di misurazione del rischio basato su una metodologia proprietaria
  - disponibile accedendo direttamente ai server KnowShape
- ✓ **Team:** il team di KnowShape ha una consolidata esperienza nello sviluppo e nell'applicazione della modellistica sul rischio



Cos'è  
il rischio?

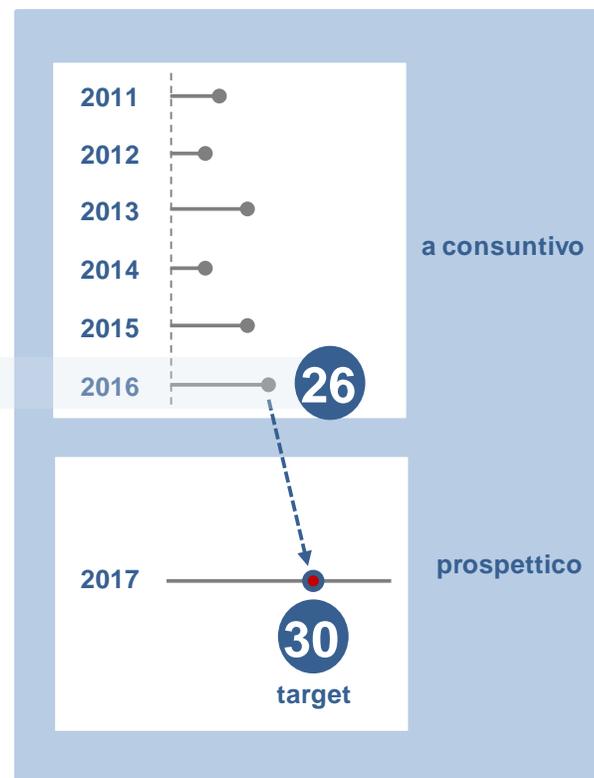
## CONTO ECONOMICO

consuntivo: 31/12/2016



## Dettaglio su: costi di produzione prodotto A

Evoluzione del valore a consuntivo verso il target



Dal bilancio a consuntivo al bilancio **prospettico**:  
la definizione degli **obiettivi strategici**

## CONTO ECONOMICO

consuntivo: 31/12/2016

ricavi prodotto A	48	
ricavi prodotto B	39	
altri ricavi diretti	16	
gestione straordinaria	9	
costi di produzione prodotto A	- 26	
costi di produzione prodotto B	- 25	
costo del personale	- 33	
costi indiretti	- 14	
risultato prima delle imposte	14	

### Dettaglio su: costi di produzione prodotto A

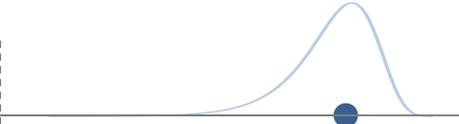
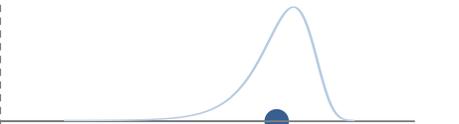
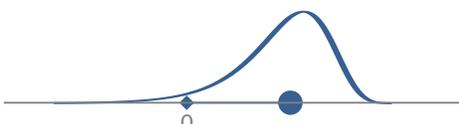
Due possibili scostamenti dal valore target di rilevante entità



# I possibili scostamenti dagli obiettivi strategici

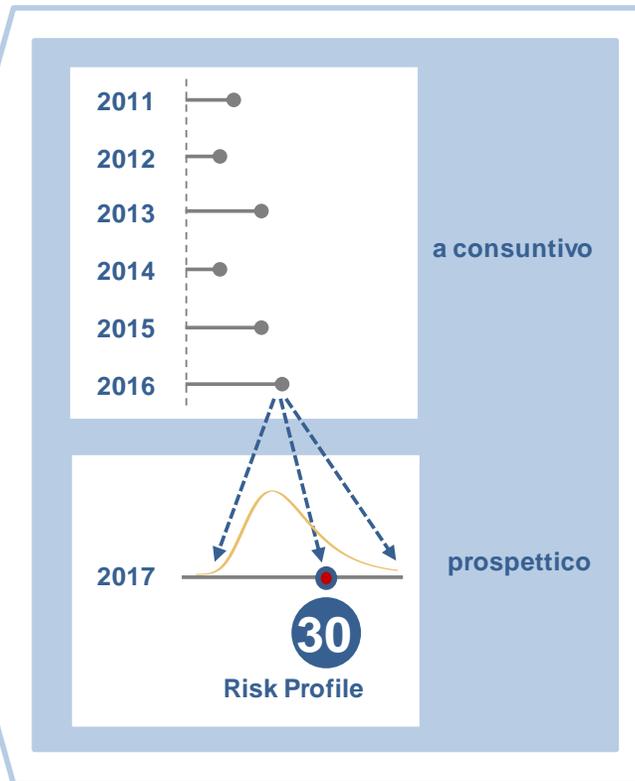
## CONTO ECONOMICO

prospettico ad 1 anno: 31/12/2017

ricavi prodotto A	50	
ricavi prodotto B	40	
altri ricavi diretti	18	
gestione straordinaria	8	
costi di produzione prodotto A	-30	
costi di produzione prodotto B	-27	
costo del personale	-34	
costi indiretti	-10	
risultato prima delle imposte	15	

### Dettaglio su: costi di produzione prodotto A

Profilo di rischio: vengono considerati tutti i possibili scostamenti dal valore target



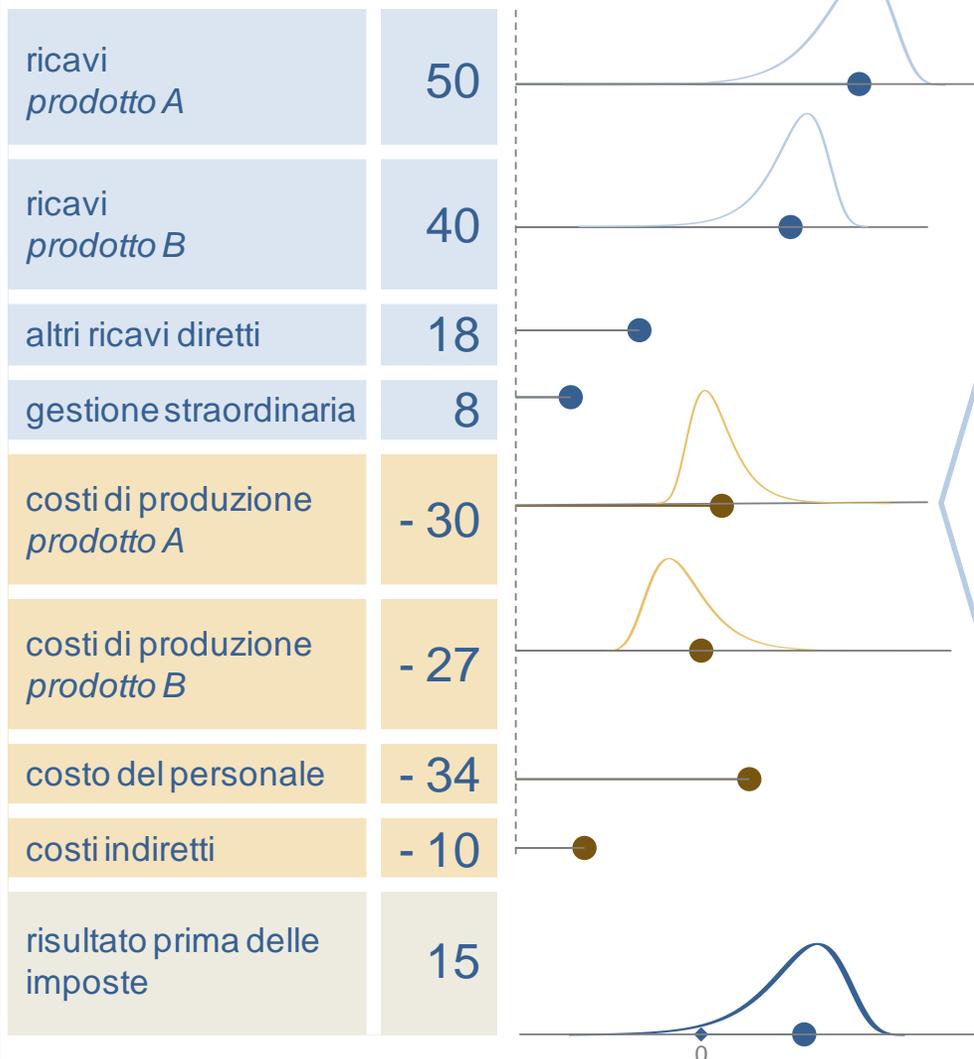
Il bilancio prospettico:  
l'introduzione della  
**dimensione rischio**

Il rischio aziendale è costituito da tutti i **possibili specifici scostamenti (diversi per entità e gravità) dai target** definiti nel processo di pianificazione e budget.

Dal punto di vista analitico, la molteplicità dei diversi scostamenti viene sintetizzata nella distribuzione di probabilità (denominata profilo di rischio) di ogni voce di bilancio prospettica.

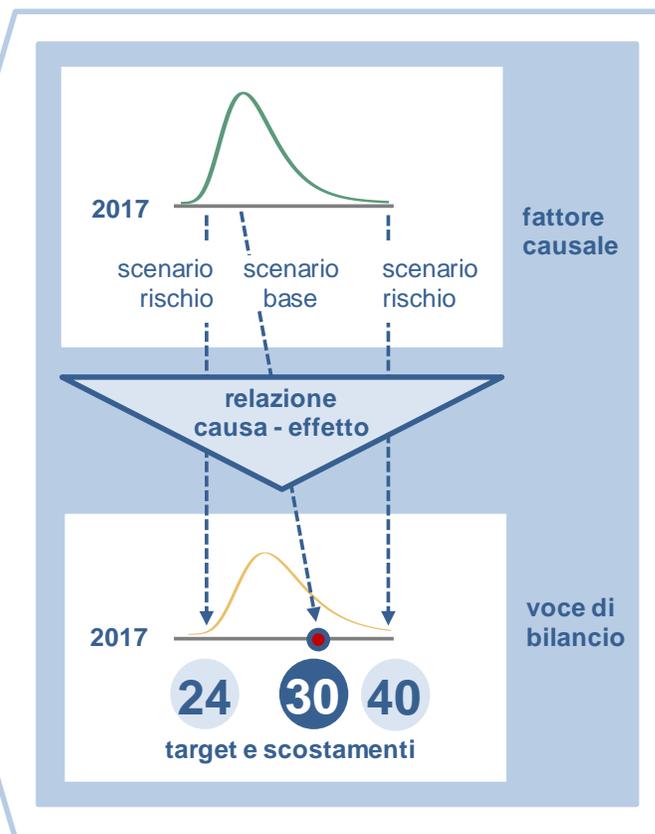
## CONTO ECONOMICO

prospettico ad 1 anno: 31/12/2017



## Dettaglio su: costi di produzione prodotto A

Target e scostamenti determinati in funzione di scenari (base e di rischio) sul fattore causale

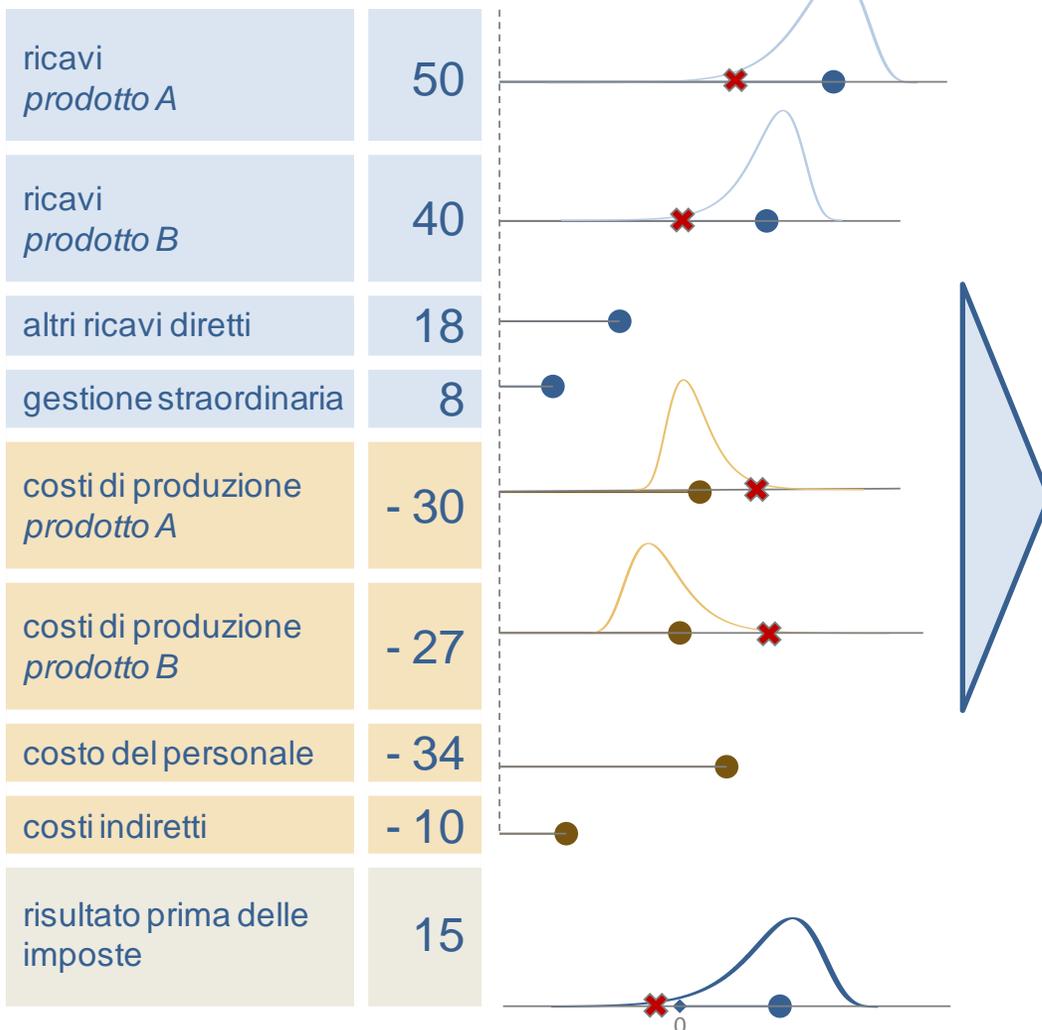


La determinazione degli obiettivi e degli scostamenti in funzione di **fattori causali (o di rischio)**

# La quantificazione degli impatti degli scenari di rischio sui KPI aziendali

## CONTO ECONOMICO

prospettico ad 1 anno: 31/12/2017



Fattore causale	scenario rischio ✖	scenario base ●
Prezzo plastica	1.35	1.20
Interruzioni servizi	4	1
Variatione prezzi competitor	-6%	-2%
ricavi prodotto A	39	50
ricavi prodotto B	35	40
altri ricavi diretti	18	18
gestione straordinaria	8	8
costi di produzione prodotto A	-33	-30
costi di produzione prodotto B	-34	-27
costo del personale	-34	-34
costi indiretti	-10	-10
risultato prima delle imposte	-11	15

# Esempio di quantificazione dei rischi

L'impatto di molteplici scenari di rischio

<i>Fattore causale</i>	<i>scenari rischio</i>			<i>scenario base</i>	<i>scenari rischio</i>	
Prezzo plastica	1.50	1.35	1.50	1.20	1.15	1.13
Interruzioni servizi	5	4	1	1	1	0
Variazione prezzi competitor	- 15%	- 6%	- 2%	- 2%	0%	5%
<i>Conto economico</i>						
ricavi prodotto A	37	39	52	50	52	54
ricavi prodotto B	33	35	40	40	40	41
altri ricavi diretti	18	18	18	18	18	18
gestione straordinaria	8	8	8	8	8	8
costi di produzione prodotto A	- 35	- 33	- 35	- 30	- 29	- 27
costi di produzione prodotto B	- 36	- 34	- 31	- 27	- 27	- 25
costo del personale	- 34	- 34	- 34	- 34	- 34	- 34
costi indiretti	- 10	- 10	- 10	- 10	- 10	- 10
risultato prima delle imposte	-19	-11	8	15	18	25

KPI



Via Toscana 19/A  
40069 – Zola Predosa (BO)

Tel. +39 051 31 60 311  
Fax +39 051 31 60 399  
info@scsconsulting.it

**Serena Bedendo**  
Manager Mercato Finance  
Cell.: +39 334 6892320  
s.bedendo@scsconsulting.it



San Polo 2605  
30125 – Venezia  
Tel. +39 041 52 034 88  
Fax +39 051 52 86 166  
info@knowshape.it

**Andrea Giacomelli**  
AD Knowshape  
Cell.: 3471484607  
andrag@unive.it