



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI PISTOIA

Organismo di studio Area societaria

**GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI, IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO,
LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO - SECONDA PARTE**

**SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E LA RELAZIONE CON UN ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO
I PRINCIPI E LE PROCEDURE DI CORRETTA AMMINISTRAZIONE E LA GESTIONE DEL RISCHIO**

Dott. Franco Marmora - Pistoia, 14 dicembre 2022



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI PISTOIA

Organismo di studio Area societaria

Il 19 gennaio 2022 il Tribunale di Cagliari ha emesso la **sentenza n. 188/2021** con la quale ha condannato gli amministratori di una cooperativa agricola per la violazione del dovere di predisporre adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili, motivando così:

Assetto organizzativo

- organigramma non aggiornato e difetta dei suoi elementi essenziali;
- assenza di un mansionario;
- inadeguata progettazione della struttura organizzativa e polarizzazione in capo a una o poche risorse umane di informazioni vitali per l'ordinaria gestione dell'impresa (ufficio amministrativo);
- assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali.

Assetto amministrativo

- mancata redazione di un budget di tesoreria;
- mancata redazione di strumenti di natura previsionale;
- mancata redazione di una situazione finanziaria giornaliera;
- assenza di strumenti di reporting;
- mancata redazione di un piano industriale.

Assetto contabile

- la contabilità generale non consente di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e per garantire l'informativa ai sindaci;
- assenza di una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare;
- analisi di bilancio unicamente finalizzata alla redazione della relazione sulla gestione;
- mancata redazione del rendiconto finanziario.



Gestione del Rischio parte integrante dell'organizzazione

L'individuazione del rischio e delle attività per prevenirlo e gestirlo richiedono quindi un'analisi oggettiva e completa di tutti gli aspetti che riguardano l'azienda e le sue relazioni con il mercato:

dai siti produttivi alla catena di approvvigionamento, dal prodotto finito al credito

In tal senso, la dimensione dell'azienda è influente, perché tutte sono esposte in egual maniera al rischio, seppure con le proprie specificità

Considerata la complessità della realtà aziendale e le molteplici interrelazioni, la valutazione dei fenomeni di rischio risulta difficile senza un approccio strutturato e sistematico.

IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

È costituito dall'insieme delle **regole, delle procedure e delle strutture organizzative** volte a consentire

- l'identificazione,
- la misurazione,
- la gestione e
- il monitoraggio dei principali rischi aziendali

*Tale sistema è **integrato** nei più **generali assetti organizzativi** e di governo societario adottati dall'emittente e tiene in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le best practice esistenti in ambito nazionale e internazionale*

Definizioni di: Borsa Italiana - Standard Internazionali per la Pratica Professionale dell'Internal Auditing (AIIA) - Codice di Corporate Governance

Organismo di studio Area societaria

Il Comitato per Corporate Governace nel Codice di Autodisciplina, più nel dettaglio, all'art. 7:

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi **coinvolge**, ciascuno per le proprie competenze:

a) il **consiglio di amministrazione**, che svolge un ruolo di **indirizzo** e di **valutazione** dell'**adeguatezza** del sistema e individua al suo interno:

i. uno o più amministratori, incaricati dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi [...], nonché

ii. un comitato controllo e rischi, avente le caratteristiche indicate nel principio 7.P.4, con il compito di supportare, con **un'adeguata attività istruttoria**, le **valutazioni e le decisioni** del consiglio di amministrazione relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché quelle relative all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche;

b) il responsabile della **funzione di Internal Audit**, incaricato di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia **funzionante e adeguato**;

c) gli **altri ruoli e funzioni aziendali** con specifici compiti in tema di controllo interno e gestione dei rischi, articolati in relazione a **dimensioni, complessità e profilo di rischio** dell'impresa;

d) il **collegio sindacale**, anche in quanto **comitato per il controllo interno e la revisione contabile**, che **vigila sull'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**

Organismo di studio Area societaria

SCI → EFFICIENTE

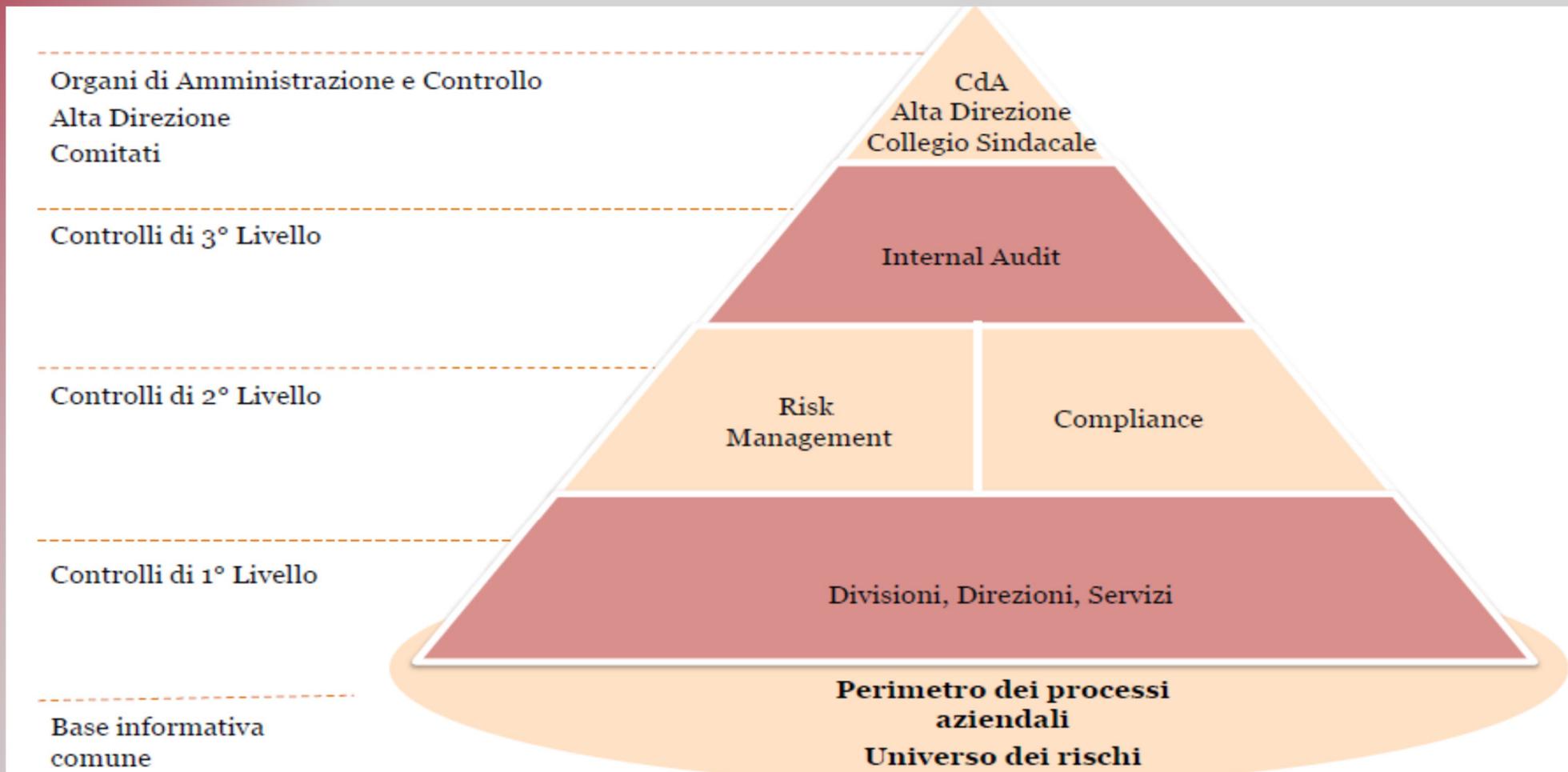
Quando è in grado di **coordinare efficacemente**
ruoli e responsabilità in modo tale da non lasciare aree di gap nei presidi/controlli,
e al contempo **evitare la duplicazione di attività**

Il modello di riferimento è

il **CoSO – Internal Control – Integrated Framework (CoSO Framework)**, emesso
dal **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**

definisce il Sistema di controllo interno e gestione dei rischi come **un processo** messo
in atto dal **Consiglio di Amministrazione**, dal **Management** e da **tutto il personale**, volto a
fornire una ragionevole garanzia sul raggiungimento dei seguenti obiettivi:





Organismo di studio Area societaria

- a. **efficacia ed efficienza** delle attività operative;
- b. **attendibilità delle informazioni** di bilancio;
- c. **conformità alle leggi e alle norme** vigenti.

Integrate e coinvolte

- 1) **ambiente di Controllo;**
- 2) **valutazione del Rischio;**
- 3) **attività di Controllo;**
- 4) **Informazione e Comunicazione;**
- 5) **attività di Monitoraggio**

sistema di Governance integrato che comprende tra i suoi principali elementi:



- la **centralità** del Sistema di Controllo Interno;
- l'**esaustività** nella **valutazione** dei rischi;
- meccanismi di **assurance** che consentano di **allineare** in maniera continuativa il sistema di controllo interno con la struttura aziendale.

La **separazione** di ruoli e compiti (*Segregation of Duties - SoD*):

nell'ambito dei sistemi di controllo interno la suddivisione delle **attività/responsabilità** di un processo aziendale in tema di:

- Autorizzazione ad eseguire le operazioni;
 - Registrazione dei dati relativi alle operazioni stesse;
 - Gestione intesa anche in termini di movimentazione fisica o virtuale dei beni oggetto delle operazioni medesime.
-
- **L'accountability dei processi informativi**
 - **La tracciabilità dei dati e delle informazioni**
 - **La proporzionalità**

Definizione di controlli di **primo livello**:

controlli di linea e sono insiti nei processi operativi predisposti e attuati dalla direzione aziendale, nel rispetto degli **obiettivi e delle responsabilità** della medesima.

*tipicamente di carattere procedurale, informatico, comportamentale, amministrativo-contabile diretti ad assicurare il **corretto svolgimento delle operazioni***



- **efficacia ed efficienza dei processi aziendali (amministrativi, produttivi, distributivi, ecc.);**
- **salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite;**
- **affidabilità e integrità delle informazioni contabili e gestionali;**
- **conformità delle operazioni con la legge nonché con le politiche, i piani, i regolamenti e le procedure interne.**

Definizione di controlli di secondo livello:

presidiano il *processo di valutazione e controllo dei rischi* garantendone la **coerenza rispetto agli obiettivi aziendali** e rispondendo a criteri di segregazione organizzativa in modo sufficiente per consentire un efficace monitoraggio



Risk Management e Compliance

consiste **nell'individuare e misurare** i rischi ai quali è esposta l'organizzazione

normative settoriali prevedono l'istituzione di apposite strutture o ruoli aziendali deputati alla gestione dei rischi, quali ad esempio il Chief Risk Officer

Definizione di controlli di **terzo livello**:

- **assurance indipendente** sul disegno e sul funzionamento del complessivo sistema di controllo interno, accompagnato da piani di miglioramento definiti dal Management

Organi di Controllo e Vigilanza e l'Internal Audit

Si rapporta direttamente al Top management e all'Organo Amministrativo su:

- ❖ l'efficacia e l'efficienza delle *operations*; la salvaguardia degli asset aziendali;
- ❖ l'affidabilità e l'integrità dei processi di *reporting* e la *compliance* a leggi, regolamenti, *policy*, procedure e contratti;
- ❖ tutti gli elementi del *risk management* e del *framework* di controllo interno, inclusi: l'ambiente del controllo interno; l'identificazione, la mappatura e la risposta ai rischi individuati; informazione e comunicazione; monitoraggio;
- ❖ l'impresa nella sua totalità, le divisioni, le società controllate, le *Business Unit* e le funzioni – sia di *business* (quali le vendite, la produzione, il *marketing*, la sicurezza, l'assistenza al cliente) – sia di *staff*

Organismo di studio Area societaria

La *Governance*



le regole all'interno delle quali il *management* può operare, **DEVE**

considerare il **profilo di rischio** assumibile IN FUNZIONE della **strategia**, del modello di *business* e degli **obiettivi** dell'impresa la cui integrazione avviene all'interno del ***Risk appetite Framework*** ovvero dell'infrastruttura che disciplina **quanto rischio** è opportuno che la società **assuma** **IN RELAZIONE** agli obiettivi che si propone di raggiungere.



***Risk Appetite
Framework***

infrastruttura che disciplina **quanto rischio è opportuno** che la società assuma alla luce degli **obiettivi** che si propone di raggiungere

Organismo di studio Area societaria

OBBIETTIVI

SISTEMA DI CONTROLLO DEI RISCHI NEL TEMPO E NELLO SPAZIO

SOSTENIBILI:

- 1) definiti con riferimento non solo ai soci, ma a **tutti i detentori di interessi e diritti** verso l'impresa (ovvero ai c.d. *stakeholders*)
- 2) devono includere un'azione sistematica di **creazione di valore** su un orizzonte temporale di lungo periodo.

Organismo di studio Area societaria

- Assicurare **un'adeguata pianificazione** della successione generazionale
- Promuovere la **cultura del rischio**
- Assicurare la **segregazione** dei compiti di supervisione strategica, di gestione e di controllo
- Adottare un **Codice di Condotta** a supporto della gestione dei rischi
- **Formalizzare** adeguatamente i **requisiti** di composizione e i criteri di selezione e nomina dei componenti degli organi sociali
- Riservare all'assemblea decisioni utili alla **mitigazione dei rischi**
- Assicurare l'assunzione di **decisioni informate**
- Stabilire regole di gestione delle operazioni in **conflitto di interessi**
- Coinvolgere tutti gli **stakeholders**

OBIETTIVI DI RISCHIO – SOGLIA DI TOLLERANZA – POLITICHE DI GOVERNO DEI RISCHI

“la strategia globale in materia di rischi, inclusi la propensione al rischio e il quadro di gestione dei rischi dell’ente, nonché le misure per garantire che l’organo di amministrazione dedichi tempo sufficiente alle questioni legate al rischio” (EBA EBA/GL/2017/11, 21/03/2018)

LA **PROPENSIONE AL RISCHIO** DI UN’IMPRESA IMPLICA LA CONOSCENZA DELL’EFFETTIVA ESPOSIZIONE AL RISCHIO



- competenze per valutare **qualitativamente** o misurare **quantitativamente** i rischi  la ricognizione dei rischi **attuali e prospettici**
- la definizione dei **criteri** per la **GESTIONE OPERATIVA DEI RISCHI** e dei **criteri** per il **CONTROLLO DEI RISCHI** da parte delle funzioni di secondo livello

Organismo di studio Area societaria

AREA ORGANIZZATIVA

**Analisi della
struttura aziendale
(organigramma,
processi, ruoli,
modelli gestionali)**

**Analisi del fattore
umano
(competenze,
potenziale,
prestazioni,
cultura e clima
organizzativi)**

AREA PRODUTTIVA

**Analisi dell'ufficio
tecnico ed analisi
della produzione**

**Anali degli
acquisti e
dell'approvigiona
mento**

AREA ECONOMICA

**Analisi degli
indicatori di
bilancio e
sistemi di
reporting**

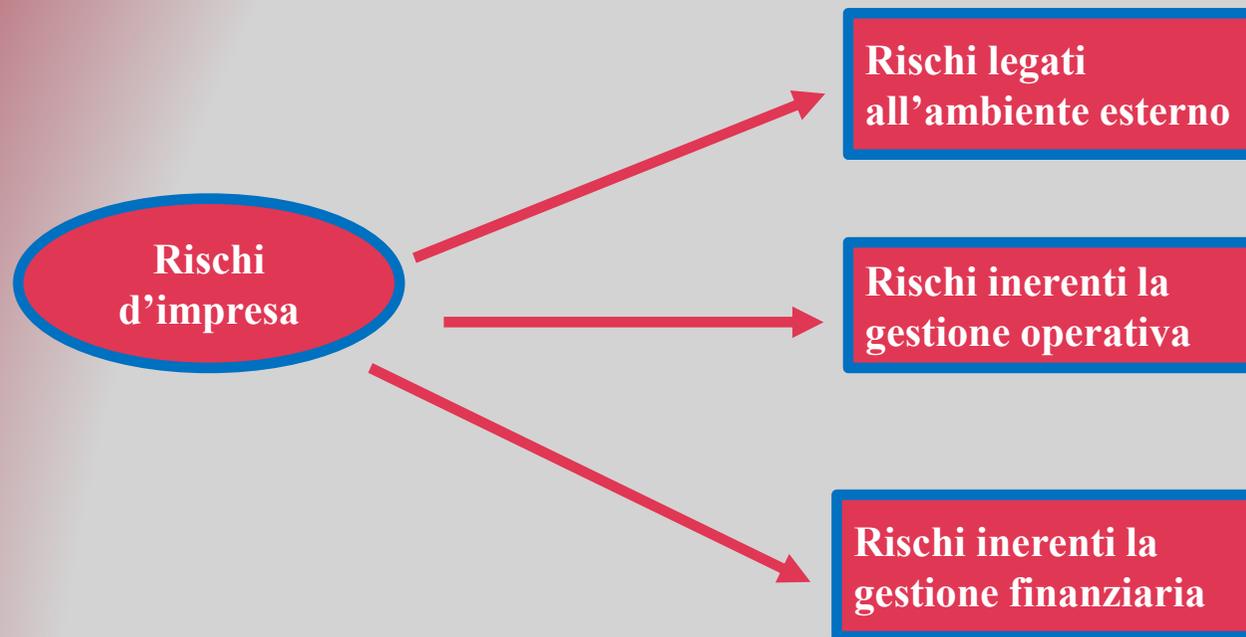
**Anali della
contabilità e dei
sistemi di
controllo di
gesione**

AREA COMMERCIALE

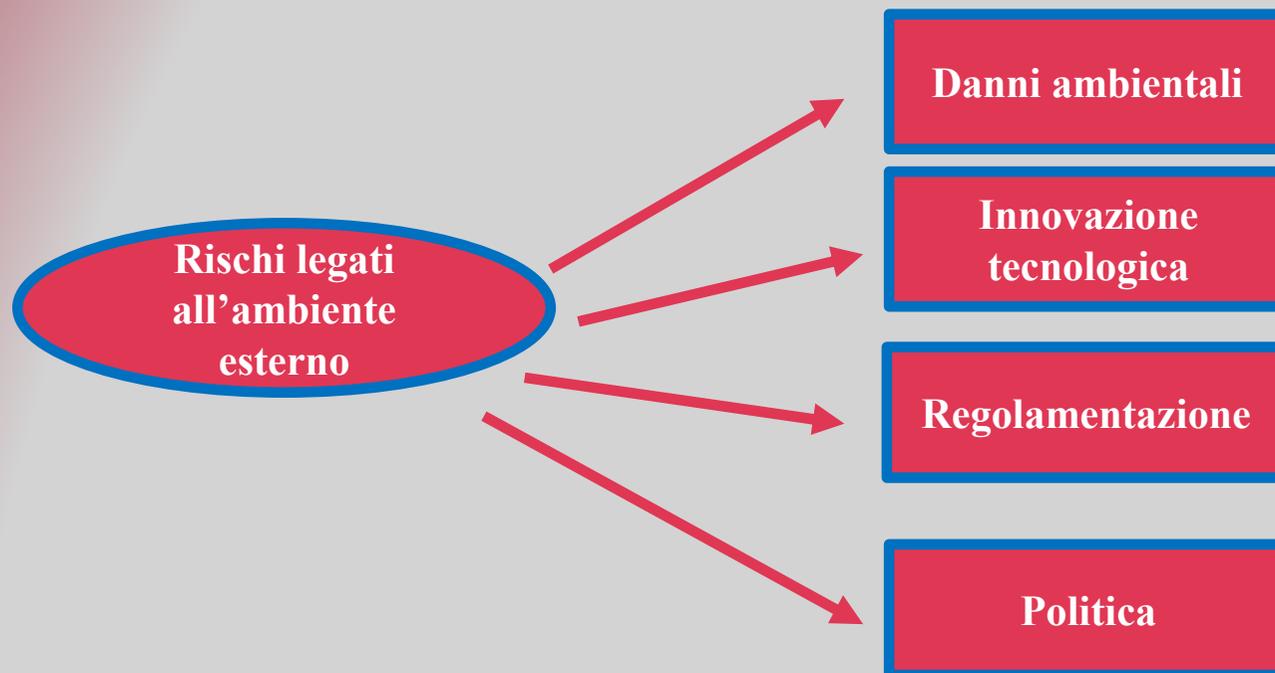
**Analisi del
posizionamento
competitivo ed
analisi delle
performancedell
a rete
commerciale**

**Analisi delle
redditività dei
prodotti e della
politica dei
prezzi**

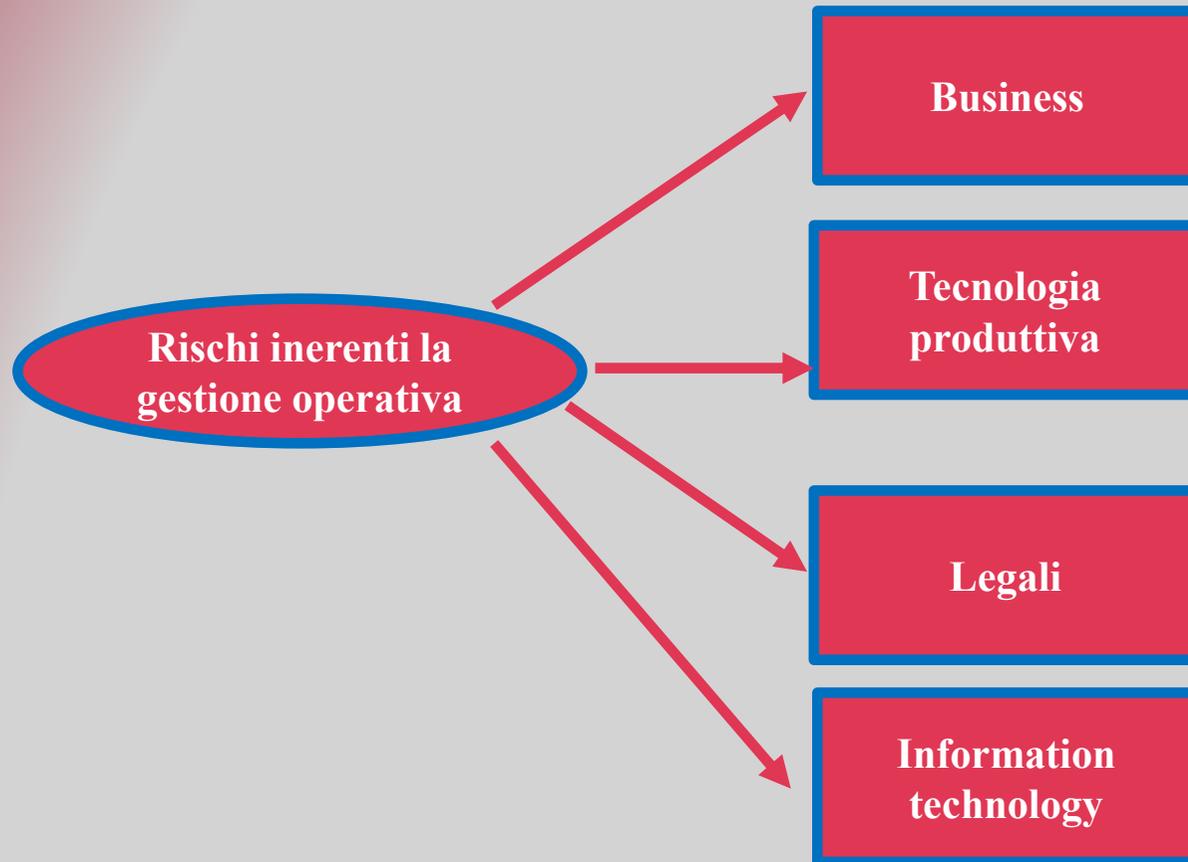
CLASSIFICAZIONE DEI RISCHI DI IMPRESA



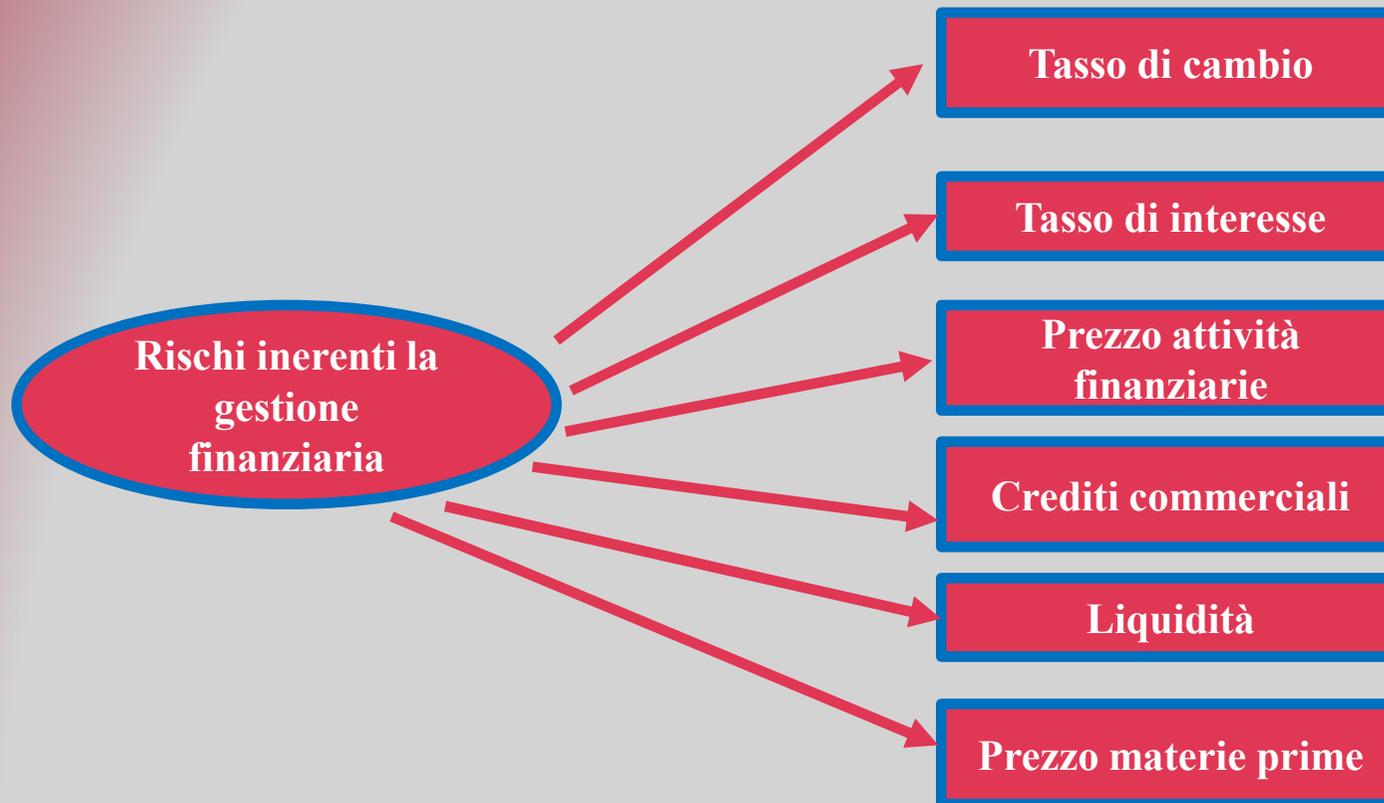
Organismo di studio Area societaria



Organismo di studio Area societaria



Organismo di studio Area societaria



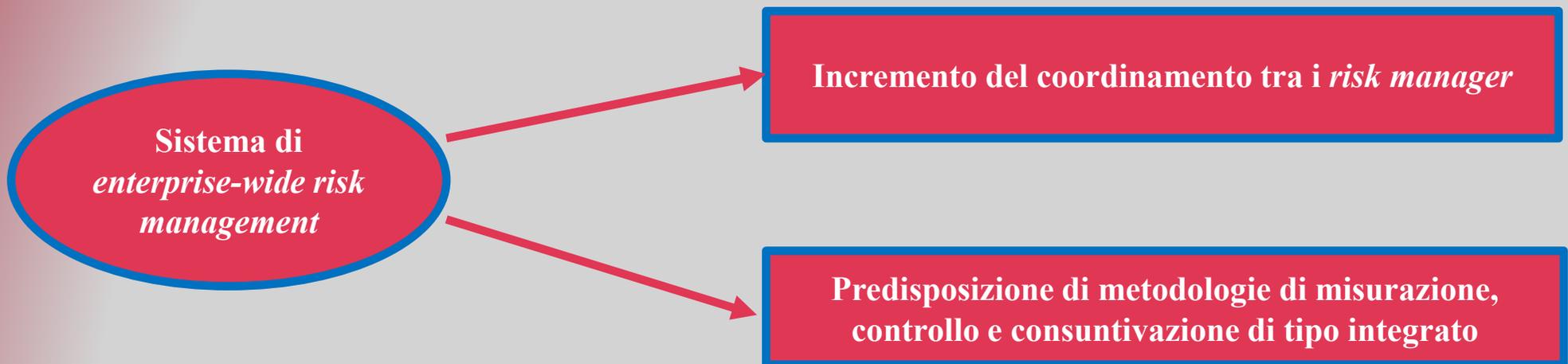
Le fasi del processo di risk management



Obiettivi del risk management



Implementazione di un sistema integrato di risk management



Ostacoli all'implementazione di procedure integrate per la gestione dei rischi

Difficoltà nell'uniformare le metodologie di misurazione

Tempi eccessivi di progettazione e sviluppo

Incompatibilità con la cultura aziendale

Inadeguatezza dei sistemi informatici, informativi e di IT

Dispendio di risorse e sostenimento di costi considerevoli

Carenza di competenze specialistiche

Organismo di studio Area societaria

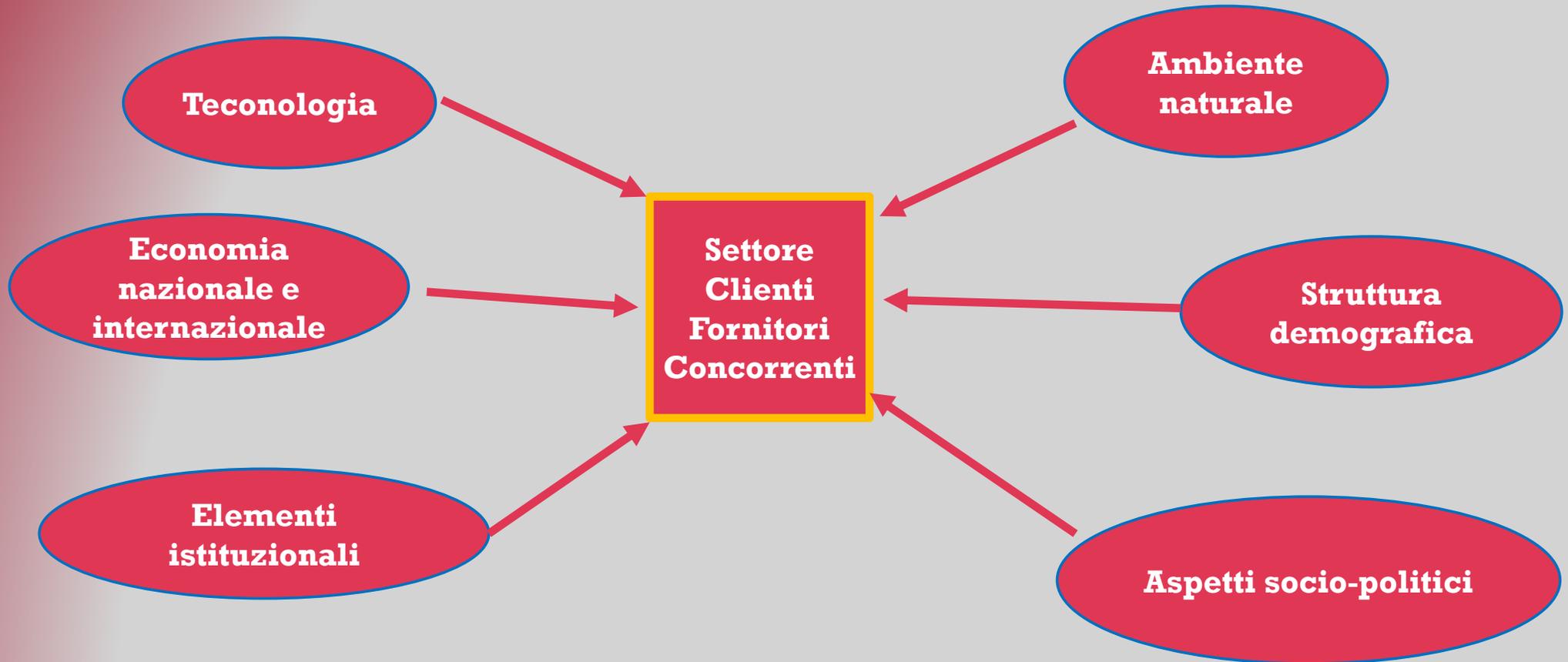


ANALISI DEGLI SCENARI ATTUALI E PROSPETTICI



- Monitoraggio dell'ambiente esterno
- Analisi SWOT (*Strengths & Weaknesses, Opportunities & Threats*)
- **Balanced Scorecard** (BSC), (scheda di valutazione bilanciata) è uno strumento di supporto nella pianificazione e controllo strategico dell'impresa che traduce la strategia in un insieme coerente di indicatori di performance (scorecard), facilitandone la misurabilità ed assicurando l'equilibrio (*balance*) tra le prestazioni a breve termine
- Analisi della concorrenza allargata (*le 5 forze competitive di Porter*)
- Sistemi di Pianificazione strategica
- Sistemi di Programmazione e Controllo

AMBIENTE ESTERNO



matrice SWOT



Organismo di studio Area societaria

Tramite l'**analisi SWOT** si valutano **i pro e i contro**, le possibilità e gli ostacoli per il raggiungimento dei propri obiettivi

Si può quindi usare l'analisi SWOT **per sfruttare al meglio ciò che si ha**, a vantaggio del proprio business.

Contemporaneamente si può ridurre o tenere sotto controllo le possibilità di fallimento, **comprendendo in anticipo le proprie carenze** e **prevedendo le minacce** che altrimenti coglierebbero alla sprovvista

è **utile se eseguita con regolarità**, ad esempio una volta all'anno. Ciò consente di riconoscere in anticipo i cambiamenti all'interno della propria attività o del mercato, di modo da adeguare la propria strategia

Per capire i tuoi **punti di forza** puoi chiederti:

- cosa sai fare bene?
- quali sono le risorse uniche alle quali puoi attingere?
- quali sono i punti di forza che altri vedono in te?

Per identificare le tue **debolezze** puoi chiederti:

- cosa potresti o dovresti migliorare?
- per quali aspetti disponi di meno risorse degli altri?
- quali sono i punti che gli altri potrebbero ritenere una debolezza?

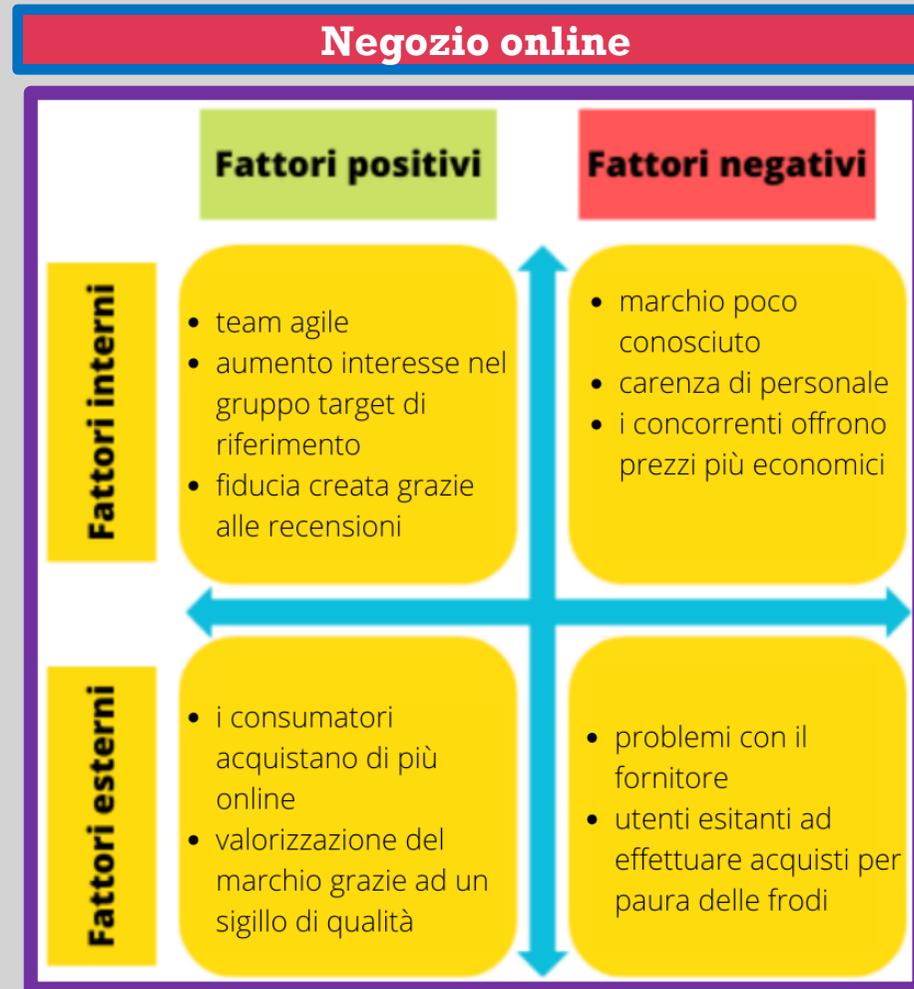
Per trovare le tue opportunità puoi chiederti:

- quali sono le opportunità disponibili e facili da raggiungere?
- quali sono i trend di cui potresti approfittarti?
- come puoi trasformare i tuoi punti di forza in opportunità?

Per identificare le tue minacce puoi chiederti:

- quali minacce potrebbero danneggiarti?
- cosa fanno i tuoi competitori?
- quali debolezze ti espongono a minacce?

Organismo di studio Area societaria



L'impresa, attraverso la BSC, viene analizzata sotto quattro aspetti diversi:

- Prospettiva di sviluppo (**capitale umano – infrastrutture – tecnologia – cultura – creatività**)
- Prospettiva del processo (**efficienza e qualità**)
- Prospettiva del cliente (**valore per il cliente – soddisfazione/insoddisfazione**)
- Prospettiva finanziaria (**performance finanziarie – utilizzo delle risorse**)

La strategia d'impresa così progettata è inclusiva di **tutte le prospettive di valutazione**, evitando possibili sovrapposizioni dei settori e ottimizzando la distribuzione di ruoli e risorse alle singole funzioni aziendali

Organismo di studio Area societaria

- La mission e la strategia d'impresa vengono evidenziate in un'ottica **top-down** e **non più bottom-up o secondo un mix**
- Il sistema di valutazione della BSC tende ad una visione improntata ad **anticipare gli sviluppi futuri.**
- Vengono integrate misurazioni interne ed esterne per ottenere informazioni sulle scelte attuate in precedenza e per aiutare una **migliore allocazione delle risorse.**
- Aiuta i manager a focalizzarsi sugli **indici rilevanti e non disperdere** le loro energie nel tracciare dati non rilevanti.

allineare l'organizzazione alla metodologia

convogliare sia dati **quantitativi** che dati **qualitativi** per capire il **nesso causale** tra **l'azione e il risultato ottenuto a bilancio** - importante agire sulle **persone**, in quanto loro sono il **primo fattore di successo nelle aziende**

INTERNAL AUDIT (IA)

Prima di istituire il processo di risk management

L'attività di internal audit deve valutare e contribuire al **miglioramento dei processi di governance, gestione del rischio e controllo dell'organizzazione**, tramite un approccio sistematico, rigoroso e risk based

- **Assurance**: valuta che il **metodo** adottato nel **risk assessment** sia **corretto** e si esprime sulla **validità** delle varie fasi del processo
- **Consulenza**:
 - assiste nello **sviluppo** e nel **funzionamento** del sistema di gestione del rischio aziendale
 - in **manca** della funzione di controllo rischi **collabora** con il management nella **rilevazione** e nella **mappatura** dei rischi ma **non** deve assumerne il **governo**, che è di pertinenza del CdA (in assenza della **funzione specifica**)
- **Acquisito l'output del processo può focalizzare** l'attenzione sulle aree che sono state oggetto di valutazione dei rischi da parte del **management**, e sulle quali ha manifestato **preoccupazioni e priorità**
- **Può impiegare la mappatura** dei rischi per **pianificare** l'attività di **audit**

INTERNAL AUDIT (IA)

I **benefici generati** dallo svolgimento dell'attività di audit, devono essere **superiori ai costi** sostenuti per lo svolgimento dello stesso;

La Funzione di Internal Audit che opera in conformità agli Standards internazionali **crea valore aggiunto**, perché contribuisce al **miglioramento dei processi** rendendoli più efficienti, **previene i rischi**, limita le ricadute **economiche e reputazionali**



Il valore aggiunto di un'azienda si misura in KPI
I **Key Performance Indicators** (*indicatori chiave di performance*), sono un insieme di misure quantificabili che servono a **valutare e monitorare le prestazioni** nel tempo di un'attività, di un'azienda o di un processo.

10 principi dell'IA

1. Agire con manifesta **integrità**;
2. Dimostrare **competenza e diligenza** professionale;
3. Mantenere **obiettività ed indipendenza** di giudizio;
4. Operare in **coerenza** con le strategie, gli obiettivi e i rischi dell'organizzazione;
5. Avere un appropriato **posizionamento organizzativo** e **risorse adeguate** al ruolo;
6. Dimostrare **elevati standard qualitativi** ed essere orientati al miglioramento continuo;
7. **Comunicare** con **efficacia**;
8. Fornire una risk based assurance;
9. Operare con un **approccio propositivo**, proattivo e lungimirante;
10. Favorire il **miglioramento** dell'organizzazione;

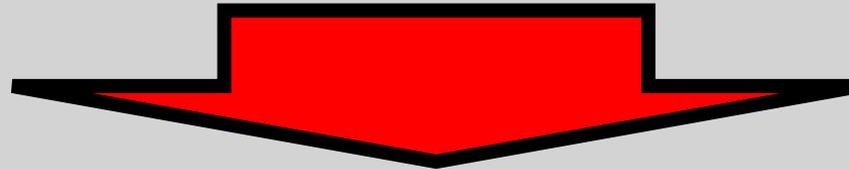
Principali contenuti di una relazione di internal audit

- **Obiettivi:** finalità dell'analisi (es: **analisi delle modalità operative e dei controlli esistenti sul processo oggetto di audit**)
- **Ambito di copertura:** il perimetro di analisi, cosa è stato analizzato (es: **le fasi del processo che sono state analizzate**)
- **Criticità/aree di miglioramento:** descrizione delle criticità/aree di miglioramento individuate
- **Raccomandazioni:** suggerimenti per migliorare il processo
- **Piani di azioni:** le azioni definite dal management per superare le criticità rilevate
- **Giudizio dell'internal auditor:** può essere indicato un «giudizio» sulle problematiche riscontrate (es: **adeguato, con alcuni ambiti di miglioramento, con ambiti di miglioramento molto significativi, critico**)

Le 5 forze di Porter



identificazione dei rischi e il probabile impatto sulle varie aree operative



- **Top down**: il vertice fornisce le **linee guida** sugli obiettivi strategici, ad es. predisponendo dei questionari, e i **manager** (*process owner*) effettuano la **valutazione dei rischi** in base ai **criteri** definiti
- **Bottom up**: i **manager** individuano da soli i propri **obiettivi** e analizzano i **rischi** che possono ostacolarne il raggiungimento. Il vertice verifica il grado di **comprensione** che i manager hanno degli **obiettivi** aziendali, e se questo è coerente con quanto definito dal vertice
- **Top down - bottom up**: a monte c'è la fase di definizione degli **obiettivi** strategici aziendali (top down), a valle l'**individuazione dei rischi** da parte delle diverse **strutture interne** e la successiva fase di **consolidamento** a livello aziendale (bottom up)

livello di coinvolgimento del management operativo



individuazione e nella gestione dei rischi presenta un *trade off* :

- Applicare l'analisi ai **livelli più alti** potrebbe **lasciare fuori** i rischi di natura più operativa, che non sarebbero individuati né gestiti
- Estendere l'analisi a **tutti i livelli** dell'organizzazione aumenterebbe i **costi del processo**

È consigliabile un approccio che coinvolga **gradualmente** i livelli inferiori, per far **crescere la cultura organizzativa** in tutta la struttura aziendale

In quanto l'obiettivo di fondo dell'ERM è la **massimizzazione del coinvolgimento delle varie funzioni/segmenti**

Metodi di identificazione dei rischi

- a) guidata da **check list** o **questionari** interni
- b) supportata da **consulenti esterni**
- c) basata su tecniche di **brainstorming** (in cui le decisioni scaturiscono da sedute intensive di **dibattito e confronto** delle idee e delle proposte espresse liberamente dai partecipanti)

CONCENTRARI SU

- **rischio inerente** (il rischio collegato all'attività, senza considerare le azioni svolte per gestirlo) – maggiore difficoltà richiede un lavoro di astrazione
- **rischio residuo**, che sussiste dopo l'azionamento dei **controlli del SCI** – **più facile trattandosi di rischi vissuti quotidianamente**

Organismo di studio Area societaria

il **rischio** è strettamente correlato alle caratteristiche del **business model** e, quindi, alla **combinazione di variabili** di sistema che determinano sia **l'esposizione al rischio**, sia le **potenzialità di creazione di valore** dell'impresa

- **Variabili organizzative/commerciali** Definiscono le caratteristiche dei soggetti che partecipano alla gestione delle transazioni di business: management, risorse aziendali interne, clienti, fornitori e altri soggetti partecipanti. Si pensi, ad esempio, alle implicazioni sulla rischiosità di un business indotte dalla solvibilità dei clienti (rischio di credito) o di certi fornitori (rischio di conformità dei prodotti), alle possibili conseguenze di una catena gerarchica debole e dell'effetto sull'affidabilità dei comportamenti dei dipendenti (rischio di compliance)
- **Variabili infrastrutturali/tecnologiche** Definiscono le caratteristiche delle infrastrutture e dei meccanismi organizzativi e tecnologici, che supportano lo svolgimento degli scambi. Rientrano, in tal caso, i rischi connessi all'impiego di valute diverse (rischio di cambio) e i rischi indotti dall'adozione di soluzioni informatiche a presidio degli scambi (rischio di continuità del business)
- **Variabili di governance** Definiscono la struttura di governo dell'impresa stabilendone i meccanismi decisionali e di controllo. I rischi sono legati all'inadeguatezza del vertice aziendale ad assumere decisioni critiche per lo sviluppo del business (rischio di inadeguatezza del processo decisionale)

 un'azienda è esposta al rischio quando il **potenziale mutamento** di una delle variabili del modello di business o del contesto in cui opera l'impresa potrebbero **comportare**, entro un orizzonte temporale definito, uno **scostamento negativo o positivo** dalle performance attese

Tipologie di rischi:

- dinamici e statici;
- sistematici e diversificabili;
- puri e speculativi;
- core e non core;
- inerenti e residui

Organismo di studio Area societaria

- I **rischi dinamici** sono quelli derivanti dal **cambiamento del contesto economico** e **dipendono** sia dall'evoluzione delle **variabili esterne** - l'economia, i competitor, il settore di appartenenza e i consumatori - che dalle **decisioni prese internamente** dal management. I rischi dinamici sono **difficilmente prevedibili e generano una potenziale perdita** di profitti per l'impresa.
- I **rischi statici** sono quelli che occorrono a prescindere dall'evoluzione del contesto competitivo in cui opera l'impresa e dipendono esclusivamente da **fattori interni all'impresa**. Contrariamente ai rischi dinamici sono **prevedibili e si verificano con una certa regolarità**. Queste caratteristiche offrono il presupposto per il loro **trasferimento sul mercato assicurativo**.

Sulla base della correlazione tra gli effetti economici del rischio e le principali variabili macroeconomiche e finanziarie, si distingue tra **rischi sistemati (o non diversificabili) e rischi diversificabili**.

Affinché un rischio possa essere qualificato come **sistemico**, il legame tra il rischio e la fonte di rischio sistemico **non deve seguire** alcun prestabilito **nesso di causalità**.

Sono fonti di rischio sistemico le principali variabili macroeconomiche e/o finanziarie, quali l'andamento generale dell'economia (misurata, per esempio, dalla variazione nel PIL), l'andamento dei tassi d'interesse di mercato (misurati, per esempio, dal rendimento effettivo dei titoli di stato a breve scadenza) e l'inflazione (misurata, per esempio, dalla variazione dell'indice dei prezzi al consumo). Spesso le fonti di rischio sistemico sono «sintetizzate» da un unico fattore di rischio sistemico, detto **«rischio di mercato»**.

I rischi sistemati sono detti anche **«non diversificabili»**, in quanto attraverso il processo di diversificazione **non è possibile eliminarli o ridurli**

Organismo di studio Area societaria

I rischi che **non sono legati a fonti di rischio sistematico** sono detti **diversificabili** possono essere **eliminati** attraverso il **processo di diversificazione**, che consiste nell'assumere numerose variabili aleatorie non perfettamente correlate fra di loro al fine di ridurre la variabilità complessiva attraverso la compensazione dei rischi.

Riconoscendo che in alcuni contesti le deviazioni dal risultato atteso possono essere solo sfavorevoli, mentre in altri contesti possono essere sia sfavorevoli che favorevoli, si è consolidata la tendenza a distinguere le due tipologie di rischio in **rischi puri** e **rischi speculativi**.

Rischi puri sono ritenuti **assicurabili**, ossia quei rischi che si prestano ad essere gestiti mediante il procedimento assicurativo.

Rischi speculativi sia i **rischi finanziari**, la cui fonte di aleatorietà è l'incertezza dei prezzi sui mercati finanziari, sia i **rischi industriali**, la cui fonte di aleatorietà deriva dall'andamento di tutte le variabili rilevanti dell'attività produttiva, commerciale e amministrativa dell'impresa.

I rischi speculativi **non sono assicurabili** perché presuppongono la consapevolezza del management di sostenere un rischio che potenzialmente darà origine ad un utile (*upside risk*), ma che, alternativamente, potrebbe comportare anche una perdita (*downside risk*)

Organismo di studio Area societaria

- I **rischi core**, ossia i rischi connaturati al **tipo di attività svolta dall'impresa**, sono i rischi che **non possono essere trasferiti** e che, gestiti adeguatamente, diventano fonte di un potenziale extra-rendimento rispetto al tasso atteso di remunerazione del capitale. Tali rischi sono **gestibili** esclusivamente attraverso **accurate scelte strategiche**, stabilendo in quali settori e mercati competere, adottando politiche di accentrimento o di delocalizzazione, scegliendo di integrarsi verticalmente o di esternalizzare e definendo per la configurazione scelta le modalità di conseguimento e di mantenimento del vantaggio competitivo.
- I **rischi non core** sono quelli ai quali l'impresa è esposta come **conseguenza dell'attività che svolge** e che possono essere eliminati sia mediante soluzioni che impattano sulla strategia aziendale, sia attraverso opportuni strumenti di copertura finanziaria e trasferimento assicurativo.
Tra i rischi di una società non finanziaria, ad esempio, sono giudicati non core il rischio di cambio e il rischio sui tassi di interesse.
- I **rischi inerenti** sono i rischi che riguardano un'impresa in **assenza di qualsiasi azione di management** che possa alterare il loro impatto e la loro probabilità di accadimento.
sono i rischi caratterizzanti l'attività d'impresa e su cui sono focalizzate le azioni di risk management.
- I **rischi residui** sono, invece, i rischi che interessano **in via residuale** l'impresa **dopo che il management ha intrapreso le opportune azioni di mitigazione dei rischi inerenti** [COSO, 2002, T32]

sono i rischi non governati da azioni di risk management per volontà del management o per inconsapevolezza da parte dello stesso circa la loro esistenza.

La distinzione più pratica del day by day è

- **strategici**
- **finanziari**
- **operativi**
- **potenziali**

Misurazione dei rischi



- **Probabilità** di verificarsi dell'evento (negativo)
- **Impatto** dell'evento

**Approccio
Qualitativo - Quantitativo**

Organismo di studio Area societaria

- Si predispongono i **cataloghi degli eventi**: sono elenchi di **eventi potenziali**, comuni a un determinato **settore o area aziendale**
- I workshop di **interviste e questionari**: ci si basa sull'esperienza maturata all'interno dell'azienda
- L'analisi dei **flussi di processo**: consiste in **grafici** che espongono le **relazioni** esistenti tra i componenti del processo
- si costruisce un **processo**



- Le **analisi interne**: condotte in **riunioni periodiche** degli appartenenti a una unità, ove sono esaminate le informazioni provenienti da varie fonti (clienti, fornitori, ecc.) e di consulenti, inclusi gli **Internal Auditor**
- I **segnalatori di criticità**: indicatori di **allerta** che segnalano gli **scostamenti** tra eventi o transazioni correnti rispetto a criteri predefiniti
- Gli indicatori dei **rischi principali**: andamenti macroeconomici (*prezzo del petrolio, tassi d'interesse, quotazioni di borsa, ..*)
- La **rilevazione dei dati (interni ed esterni)** relativi a eventi **dannosi del passato**, per fare previsioni sui possibili effetti futuri di eventi simili (*ad esempio le serie storiche sulle perdite delle banche*)

CLASSIFICAZIONE FONTI DI RISCHIO

➤ **ESTERNE: Mercato – concorrenza allargata/swot**

➤ **INTERNE:**

1. **Processi aziendali carenti**, nel disegno, nell'attuazione o nei flussi informativi

2. **Carenze direzionali** a livello di comunicazione, di governance, mancanza di leadership, obiettivi di performance non realistici, sottovalutazione dei concorrenti, ECC.

3. **Errori** umani

Rischi per origine



Rispetto all'organizzazione

- ❖ **Fattori interni (operativi): fattore umano – disegno processi/sistema – governo e controllo aziendale**
- ❖ **Fattori esterni: operativi e non operativi**

Organismo di studio Area societaria

RISCHI ESTERNI		RISCHI INTERNI (OPERATIVI)		
NON OPERATIVI	OPERATIVI	FATTORE UMANO	DISEGNO DEI PROCESSI/SISTEMI	GOVERNO E ONTROLLO DIREZIONALE
SCENARIO SOCIO-ECONOMICO	Mercato/cliente	Compliance	Processi core	Monitoraggio/informativa
AMBIENTE COMPETITIVO	Partner/fornitori	Risorse umane	Processi IT	Pianificazione
	Contesto legale		Processi amm.vo/contabili	Integrazione
	Attacchi/eventi esterni		Altri processi di supporto	
	Tecnologia			

RISCHIO STRATEGICO
RISCHIO REPUTAZIONALE

Rischi da scenario socio-economico:

❑ congiuntura, rischi di mercato, instabilità/conflictualità nazionale e internazionale, gli aspetti sociali del lavoro, rischi socio-politici

→ **non** sono gestibili, ma evitabili

❑ Il rischio concorrenziale: entrata di (nuovi) concorrenti (liberalizzazioni), aumento della concorrenza, aggressività dei concorrenti, posizionamento dei concorrenti

→ gestibilità **bassa**, utile il monitoraggio

I rischi esterni di tipo “operativo” sono riferiti:

❑ al mercato di sbocco costituito dai clienti: capacità di spesa, condizioni praticate, abitudini di acquisto e prodotti alternativi, concentrazione, Litigiosità ... che si possono tradurre in riduzione delle vendite o perdita del credito

→ gestibilità: **monitoraggio**

❑ al mercato di approvvigionamento costituito dai fornitori: inadempienze contrattuali, tempi di consegna, qualità del prodotto, concentrazione dei fornitori

→ gestibilità: **elevata**

Organismo di studio Area societaria

❑ al contesto legale che, oltre che un vincolo, può rappresentare un rischio per l'organizzazione, legato a situazioni di incertezze interpretative di **"nuove normative"** non (ancora) chiarite dai regolamenti attuativi o da giurisprudenza consolidata

→gestibilità: **competenze adeguate**

❑ attacchi (dolosi: furti, frodi informatiche, rapine, sabotaggi, ...) ed eventi esterni (naturali: incendi allagamenti, terremoti, ...)

→gestibilità: condivisione di tipo **assicurativo**

Organismo di studio Area societaria

❑ **tecnologia**, cioè al dinamismo dell'innovazione e alla difficoltà di "starle dietro" , soprattutto nel campo dell'ICT

→ gestibilità: **competenze** adeguate

rischio **reputazionale**:

- conseguente al verificarsi di **uno o più rischi operativi** (perdite per carenze nei processi interni, del personale, dei sistemi o da eventi esterni)
- e proporzionale alla rilevanza dell'**immagine**, all'interesse del **pubblico**, all'esposizione ai **media**

Organismo di studio Area societaria

- Rischi di non compliance (non rispetto delle regole) dovuti a:
 - Errore umano
 - Trascuratezza
 - Dolo

Gestibilità: **monitoraggio**

- Rischi legati alle risorse umane:
 - Aspetto **quantitativo**
(dimensione degli organici)
 - Aspetto **qualitativo**
(conoscenze e competenze)

- Rischi di **inadeguatezza delle regole di funzionamento dei processi, di malfunzionamento dei sistemi, di errato dimensionamento delle risorse tecniche**

Gestibilità: necessaria **revisione dei processi**

Organismo di studio Area societaria

☐ **Rischi di Monitoraggio/Informativa:**

- **errori** di rilevazione
- **malfunzionamento** dei sistemi
- **reportistica** inadeguata a supportare le decisioni aziendali

☐ **Rischi da Pianificazione:**

previsioni **non** supportate da analisi adeguate, processi di **budgeting** non coerenti, flussi informativi carenti

☐ **Rischi da mancata integrazione:**

- Obiettivi **non allineati** delle varie aree/funzioni
- **Comunicazione** carente
- Mancata **sincronizzazione** dei processi

profilo di rischio

Dipendono

- La dimensione
- La complessità operativa
- L'influenza della regolamentazione

**PROBABILITA' X
IMPATTO**

**RISCHIO INERENTE E
RISCHIO RESIDUO**

**TECNICHE DI
VALUTAZIONE**

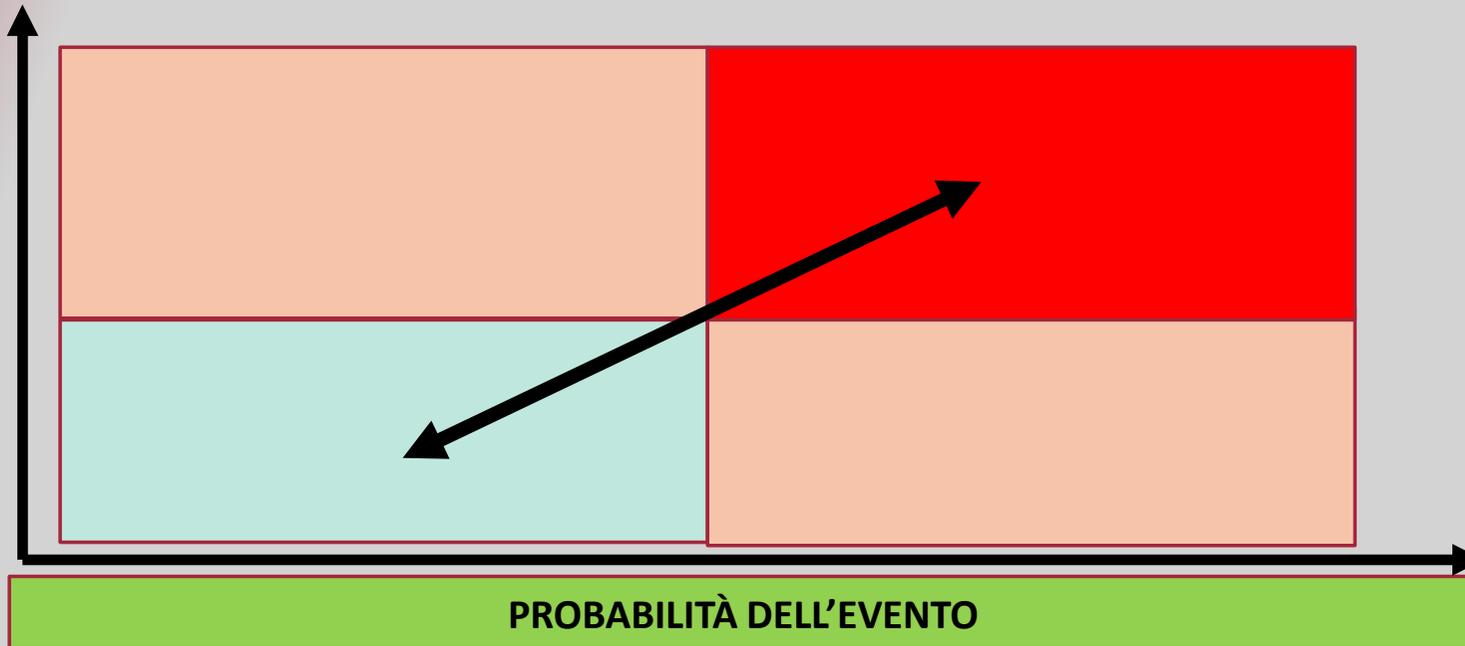
Organismo di studio Area societaria

ORIZZONTE TEMPORALE
COERENTE CON GLI OBIETTIVI
E LA STRATEGIA

CRITERI DI MISURAZIONE
OMOGENEI CON LA
VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

CRITERI PER LA STIMA
FONDATI SUL **TREND**
DALL'ESPERIENZA PASSATA

Q
D
U
E
A
L
N
L
T
'
I
E
F
V
I
E
C
N
A
T
Z
I
O
N
E



Il rischio inerente e il rischio residuo

- ❖ **Il rischio inerente** è quello derivante da un dato fattore di rischio, «al lordo» di qualsiasi **azione del management** per limitarne gli effetti
- ❖ A fronte del rischio inerente, il management si attiva con le azioni tese a **mitigarlo** (cioè a ridurre la probabilità o l'impatto), con l'uso combinato dei **vari elementi del SCI**
- ❖ Con gli strumenti di mitigazione, il rischio inerente viene «nettato», e si ottiene il **rischio residuo**, per differenza

**Le azioni di mitigazione sono
condizionate dal rapporto costi-benefici**

Le tecniche di valutazione

QUALITATIVE

- Quando i rischi **non** si prestano a quantificazione
- **Non** si hanno dati sufficienti e attendibili per le valutazioni quantitative
- La rilevazione di dati di tipo quantitativo è troppo «**costosa**»

QUANTITATIVE

- Sono basate su modelli matematici, quindi rendono più **precisa** l'analisi
- Dipendono dalla qualità dell'**input** e perciò sono indicate per i rischi sui quali si hanno **sequenze storiche robuste**

Le scale di misura

QUALITATIVE

- Scala **nominale**: gli **eventi** sono elencati in **gruppi omogenei**, ognuno considerato a sé stante, senza ordine di graduatoria (es. eventi portatori di rischi economici, tecnologici, ambientali)
- Scala **ordinale**: gli **eventi** sono elencati in ordine di **priorità** (es. alta, media, bassa)

QUANTITATIVE

- ✓ Scala **proporzionale**: gli **eventi** sono indicati in base loro impatto **potenziale** (es. 0-2-4-..), questo significa che l'impatto dell'evento C è **doppio** rispetto a quello dell'evento B

	EVENTI		
	A	B	C
SCALA DI MISURA	0	2	4

Organismo di studio Area societaria

- ✓ Scala **intervallare**: gli **eventi** sono misurati in base alle **differenze** su scale numericamente uguali: la **distanza** fra l'evento C e l'evento B è **uguale** alla **distanza** fra l'evento B e l'evento A

	EVENTI		
	A	B	C
SCALA DI MISURAZIONE	2	4	6

Metodi quantitativi: tecniche

PROBABILISTICHE

NON PROBABILISTICHE

BENCHMARKING

Organismo di studio Area societaria

I **modelli probabilistici** richiedono di poter disporre di **dati storici** (interni o esterni) che consentano di proiettare gli eventi nel **futuro** (con diversi orizzonti temporali), anche attraverso **simulazioni** basate su **diversi scenari ipotizzati** (eventi imprevisti, eventi estremi).

→ es. valori nel tempo ipotizzabili per gli strumenti finanziari

Value at Risk: si basa sulla conoscenza della distribuzione di probabilità degli eventi-perdite, prevede la **probabilità** che si verifichino **perdite inattese** entro un dato **orizzonte temporale** e con un elevato **livello di confidenza**

→ È usato per **stimare** il capitale necessario per la **copertura** di possibili perdite (Coefficienti patrimoniali delle banche-CAD «*Capital Adequacy Directive*»)

Market VaR: misura l'esposizione alla variazione dei **prezzi di strumenti finanziari** (**perdita max possibile**)

Cash flow at risk: dato dalla distribuzione di probabilità di **riduzione** del cash-flow

Earnings risk: dato dalla distribuzione di probabilità di riduzione degli **utili**

Organismo di studio Area societaria

Loss distribution: la stima delle perdite operative è basata su **distribuzioni di probabilità** derivanti dalla **raccolta di dati** sulle perdite operative, classificate in base alle cause: **prassi di vendita**, infedeltà del personale, attività criminale, tecnologia, incapacità manageriali

La **qualità** (robustezza) dei modelli probabilistici viene valutata a posteriori con il **back-testing**, cioè il confronto tra:

- le aspettative del **modello** e i dati **consuntivi** –

Le tecniche non probabilistiche

Si basano sulla **quantificazione** dell'impatto di un evento potenziale, **senza** considerare la **probabilità** di accadimento, che deve essere stimata dal **management**

➤ **Analisi di sensitività:** per valutare gli **effetti** sui **risultati** indotti da modifiche nei **valori** delle variabili di **ingresso**.

→ Serve a stimare andamenti quali i volumi di vendita, ecc.

→ Con riferimento alle azioni, si può utilizzare il **coefficiente β** - Coefficiente che definisce la tendenza del **rendimento** di un'attività finanziaria a **variare** in conseguenza di **variazioni di mercato**

Organismo di studio Area societaria

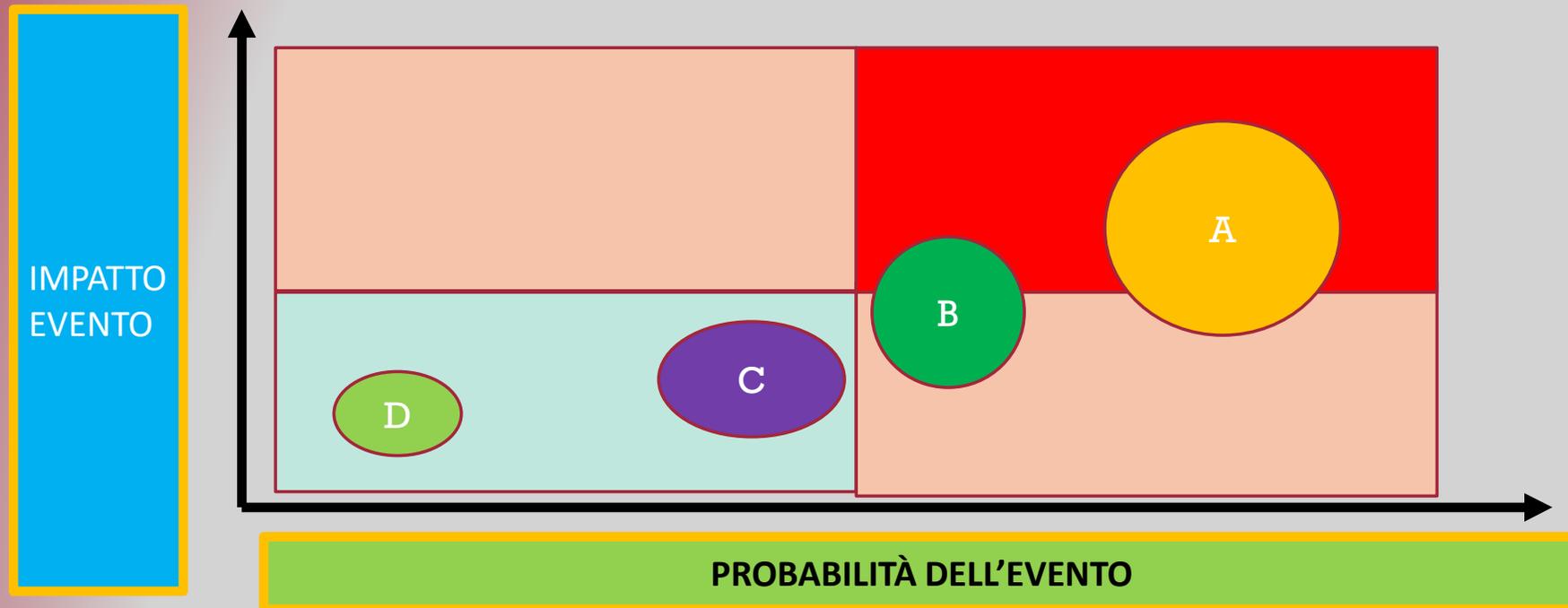
- **Analisi di scenario**: consente di descrivere l'effetto sugli obiettivi prefissati di uno o più eventi (variabili-guida), ipotizzando andamenti alternativi (scenari), nell'ambito della normalità
 - Viene utilizzata anche nella pianificazione strategica, per simulare le relazioni tra crescita, rischi e redditività
- **Stress testing**: valuta l'impatto sugli obiettivi di eventi o circostanze estreme (eventi con bassa probabilità ma elevato impatto), non inclusi nei modelli probabilistici
 - es. l'aumento dei tassi d'interesse sui valore dei titoli a reddito fisso

Le tecniche di benchmarking

Si basano sul confronto con l'esperienza di altre organizzazioni. Il benchmarking può essere:

- Interno**: confronto con altri segmenti/divisioni/dipartimenti/unità della stessa azienda
- Di settore**: confronto un concorrente diretto, oppure con gruppi di aziende con simili caratteristiche dimensionali/geografiche
- Assoluto**: confronto il valore migliore conosciuto (azienda leader), a prescindere dal settore

Rappresentazione grafica della valutazione dei rischi dei processi A,B,C,



Dott. Franco Marmora - Pistoia, 14 dicembre 2022

Organismo di studio Area societaria

VALUTARE LA RISCHIOSITÀ DEI FATTORI

OBIETTIVO: TRATTENERE IL PERSONALE DI QUALITÀ

- RIDURRE IL RISCHIO DI PERDERE PERSONALE DI QUALITÀ
- RIDURRE IL TURNOVER

QUALI **FATTORI** INCIDONO SU TALE RISCHIO

PROBABILITA'

IMPATTO

- ✓ Costi inefficienze operative
- ✓ Costi per la selezione, formazione e sviluppo di nuovo personale

Mapa a matrice del rischio: trattenere il personale di qualità, ridurre il turnover

FATTORI		RISCHIO	PROBABILITA'	IMPATTO
A	RETRIBUZIONE	Politiche di retribuzione non adeguate causano elevato turnover	POSSIBILE	MODERATO
B	PREMI DI RISULTATO	Assenza di premi di risultato causano minore motivazione e maggiore tasso di errore	IMPROBABILE	RIDOTTO
C	SOTTO-DIMENSIONAMENTO	Sovrautilizzo del personale comporta malessere, con impatto su turnover e produttività	PIU' CHE PROBABILE	MODERATO
D	EVOLUZIONE DEMOGRAFICA	La composizione demografica dei dipendenti incide sull'organizzazione aziendale	QUASI CERTO	MODERATO
E	MERCATO DEL LAVORO	Richiede figure professionali presenti nell'organizzazione	(IM)PROBABILE	MODERATO

Matrice rischio / controllo con riferimento al Processo di Acquisto

	RISCHIO	CONTROLLO
1	Continuare ad utilizzare fornitori storici senza valutare se sono ancora i migliori disponibili sul mercato (prezzo, qualità, servizio, ecc.), creando relazioni consolidate ma potenzialmente pericolose tra fornitore e ufficio acquisti	Periodicamente rivedere il parco fornitori distinguendo quelli realmente unici da quelli che non lo sono. Per questi ultimi effettuare delle ricerche sul mercato per verificare la disponibilità di soluzioni alternative.
2	Selezionare i fornitori sulla base di elementi non oggettivi , effettuando scelte sub-ottimali.	Mettere in gara sempre più fornitori (almeno 3), utilizzando dei parametri oggettivi e omogenei per valutare prezzo, qualità, servizio, affidabilità, solidità economico-finanziaria, ecc.
3	Ricevimento del bene o servizio senza aver prima emesso regolare ordine di acquisto o contratto , con il rischio di indebolire la propria posizione nel caso di resi/reclami a seguito di pagamento della fattura.	Educare il personale nell'emissione di ordine o sottoscrizione di contratto non appena concordato con il fornitore quanto necessario e richiedere ai fornitori l'indicazione di ordine o contratto sulla fattura (auspicabile il supporto del sistema informativo aziendale che consenta di abbinare fattura a ordine).

Organismo di studio Area societaria

A seguito di una offerta di produzione di un nuovo prodotto oltre le ns. potenzialità, sono state identificate le seguenti AREE di RICHIO

- Risorse per inserimento nuovi prodotti
- Esperienze prodotti similari
- Tecnologie nuove
- Esperienza personale
- Complessità del Prodotto
- Conoscenza materiali utilizzati
- Fornitori qualificati
- Personale qualificato
- Referenze del cliente
- Lingua utilizzata
- Aspetti Politici, Geografici, Etici
- Clausole contrattuali

Dott. Franco Marmora - Pistoia, 14 dicembre 2022

Organismo di studio Area societaria

Per ciascun rischio identificato in ognuna delle 12 aree , occorre effettuare una valutazione del livello di rischio in termini di **probabilità (P)** del verificarsi dell'evento e di **gravità/impatto (G)** delle sue conseguenze sugli obiettivi

TABELLA 1 - PROBABILITA' DI RISCHIO "P"			
Probabilità di rischio molto basso =1	Probabilità di rischio basso =2	Probabilità di rischio moderato =3	Probabilità di rischio alto =4

TABELLA 2 - PESO/GRAVITA' DI RISCHIO "G"			
Gravità di rischio molto bassa =1	Gravità di rischio bassa =2	Gravità di rischio moderata =3	Gravità di rischio alta =4

TABELLA 3 - CRITERI PER CLASSIFICARE IL VALORE DI RISCHIO "R"	
PUNTEGGIO	RISCHIO
$R \leq 4$	Rischio Molto Basso (MB)
$4 < R \leq 8$	Rischio Basso (B)
$8 < R \leq 12$	Rischio Moderato (M)
$12 < R \leq 16$	Rischio Alto (A)

TABELLA 4 - CRITERI PER CLASSIFICARE IL VALORE DI RISCHIO TOTALE "Rtot"	
PUNTEGGIO	RISCHIO TOTALE
$R_{tot} < 25\% R_{max}$	Rischio Totale Molto Basso (MB)
$25\% R_{max} \leq R_{tot} < 50\% R_{max}$	Rischio Totale Basso (B)
$50\% R_{max} \leq R_{tot} < 75\% R_{max}$	Rischio Totale Moderato (M)
$75\% R_{max} \leq R_{tot} \leq 100\% R_{max}$	Rischio Totale Alto (A)



Organismo di studio Area societaria

AREA DI RISCHIO	Rischi individuati	INTRINSECO				AZIONE			NOTE	RESIDUO			
		P	G	PxG		SI	NO	n°Az		P	G	PxG	
RISORSE PER INSERIMENTO NUOVI PRODOTTI	ridotti spazi per linee dedicate	4	4	16	A	X		1	affitto capannoni adiacenti	1	1	1	MB
ESPERIENZE PRODOTTI SIMILARI	ok già avuto prodotti simili	1	1	1	MB		X			1	1	1	MB
TECNOLOGIE NUOVE	lunghi tempi di lavorazione	3	4	12	M	X		2	layout 2 linee	1	2	2	MB
ESPERIENZA PERSONALE	ok già svolto commessa simile	1	2	2	MB	X		3	formazione sul materiale	1	2	2	MB
COMPLESSITA' DEL PRODOTTO	diffettosità finale	4	4	16	A	X		4	quality assurance	2	4	8	M
CONOSCENZA MATERIALI UTILIZZATI	materiale innovativo	4	4	16	A	X		5, 6	- test sul materiale - test su provini	2	2	4	B
FORNITORI QUALIFICATI	un solo fornitore attuale	4	2	8	B		X		già noto altro fornitore	1	1	1	MB
PERSONALE QUALIFICATO	ok presente	1	3	3	MB		X			1	3	3	MB
REFERENZE DEL CLIENTE	non richieste	1	1	1	MB		X			1	1	1	MB
LINGUA UTILIZZATA	inglese + francese	4	4	16	A	X		7	corso francese al PM	2	4	8	M
POLITICO, GEOGRAFICO, ETICO	paesi G11	1	1	1	MB		X			1	1	1	MB
CLAUSOLE CONTRATTUALI	penali, valuta, RC Professionale	4	4	16	A	X		8, 9	-rinegoziare clausole -migliore RC Professionale	1	2	2	MB
	Rtot intrinseco			108					Rtot residuo			34	
	Rtot intrinseco MODERATO	56,25%							Rtot finale MOLTO BASSO	17,71%			

Organismo di studio Area societaria

La somma dei valori assunti da tutti i rischi costituisce il Rischio Totale (Rtot) . Il modello prevede a questo punto la classificazione del valore di Rischio Totale Rtot in base al rapporto tra la somma dei valori di tutti i rischi R (Rtot appunto) e il massimo valore possibile Rmax (qualora tutti gli R fossero con valore massimo pari a 16).

Tale classificazione scaturisce in base ai criteri riportati nella Tabella 4.

Determinare la necessità o meno di intraprendere un' azione

Il **Rischio Totale** appena determinato viene definito Rischio Intrinseco (detto anche iniziale o inerente) e il suo trattamento viene effettuato sulla base dei punteggi ottenuti e delle considerazioni qualitative, comunque possibili. La Direzione aziendale può optare schematicamente per una delle 4 seguenti alternative in base al valore assunto dal Rischio Totale:

Molto Basso: l'azienda accetta di assumersi il rischio e procede con l'emissione dell'offerta / accettazione del contratto propositole. Ovviamente ha facoltà di attuare le azioni che ritenesse opportune.

Basso: l'Azienda rileva la necessità, una volta confermato l'ordine da parte del cliente, di mettere in atto delle azioni per gestire i rischi comunque presenti ed evitare il sorgere di nuovi.

Sovente in questi casi i processi aziendali esistenti sono in grado di gestire tutto quanto relativo alla nuova commessa, le azioni messe in atto mirano soprattutto a non far diminuire l'efficacia degli stessi ad esempio migliorando e rafforzando attività di controllo e monitoraggio.

Moderato: l'Azienda rileva la necessità, una volta confermato l'ordine da parte del cliente, di mettere in atto delle azioni che consentano una gestione dei rischi individuati agendo tramite tecniche multiple quali trasferimento, riduzione, etc .. ed in questi casi si devono spesso definire ed attuare specifiche azioni e processi che non sono preesistenti.

Esempi tipici sono:

- formazione mirata al personale
- più livelli di autorizzazione
- introduzione di specifici punti di controllo
- aumento delle frequenze di controllo
- azioni sui fornitori (contrattuali, formative, di controllo, etc ..)
- coperture assicurative specialistiche (RC professionale, Credito, Danni, etc ..)

Alto: l'Azienda non intende proseguire con l'emissione dell'offerta / accettazione del contratto propositole, poiché considera impraticabili delle azioni (dal punto di vista economico, operativo, dei tempi etc..)

**GRAZIE
PER
L'ATTENZIONE**