

IDENTIFICARE, GESTIRE E CONTROLLARE I RISCHI AZIENDALI

ANCHE PER PREVENIRE LA CRISI DI IMPRESA
E ASSOLVERE ALLE PRESCRIZIONI DEL D.LGS. 12/2019
RISPETTO ALL'ASSETTO ORGANIZZATIVO ADEGUATO ALLA NATURA
E ALLE DIMENSIONI DELL'IMPRESA (ART. 2086 C.C.)



Dott. Ing. G. GAETANI

- Ingegnere della Conoscenza
- Esperto di Organizzazioni Aziendali Complesse
- Progettista di "Modelli 231"
- Componente/Presidente di Organismi di Vigilanza per "Modelli 231"
- Esperto di Compliance di Sistema e Prodotto



Dott. Ing. A. SALISBURGO

- Esperto di Sistemi di Gestione per la Qualità, Ambiente e Sicurezza delle Informazioni
- Consulente di Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo (D.Lgs. 231/01 s.m.i.)
- Consulente per la redazione della Dichiarazione Non Finanziaria
- Consulente di Risk Management



Dott. Ing. M. LUPO

- Consulente di Sistemi di Gestione Qualità, Sicurezza e Anticorruzione;
- Esperto di Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo (D.Lgs. 231/01 s.m.i.)
- Esperto di norme sulla Salute e Sicurezza nei luoghi di Lavoro (D.Lgs. 81/08 s.m.i.)
- Consulente di Risk Management

1. INTRODUZIONE

Il recente Codice della Crisi di Impresa (CCII) e dell'insolvenza (D.Lgs. 12/2019) ha riproposto, nell'ambito dell'art. 375 del CCII, una verifica degli assetti organizzativi della impresa con un riferimento esplicito al novellato art. 2086 c.c. per istituire un assetto organizzativo adeguato a prevenire la crisi d'impresa.

Un assetto organizzativo caratterizzato dai processi aziendali, dalle procedure documentate e dal sistema di controllo. Quest'ultimo aspetto può essere definito come l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte ad individuare, misurare, gestire e monitorare i rischi

aziendali per consentire il raggiungimento degli obiettivi strategici operativi e di conformità dell'impresa stessa. Il rischio aziendale è 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 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. Per affrontare il tema dei RISCHI AZIENDALI è necessario ricordare che l'azienda è un sistema in evoluzione che muta nelle dimensioni e nelle combinazioni di risorse umane, tecniche e finanziarie in relazione all'ambiente circostante.

Le condizioni ambientali possono configurarsi come vincoli e quindi limitare l'attività dell'impresa o come opportunità e quindi consentire l'ottenimento di possibili vantaggi. Le relazioni tra impresa e ambiente sono pertanto la chiave principale dei successi o delle crisi aziendali.



Anche al di fuori dell'azienda, nella vita di tutti i giorni, ognuno di noi 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.

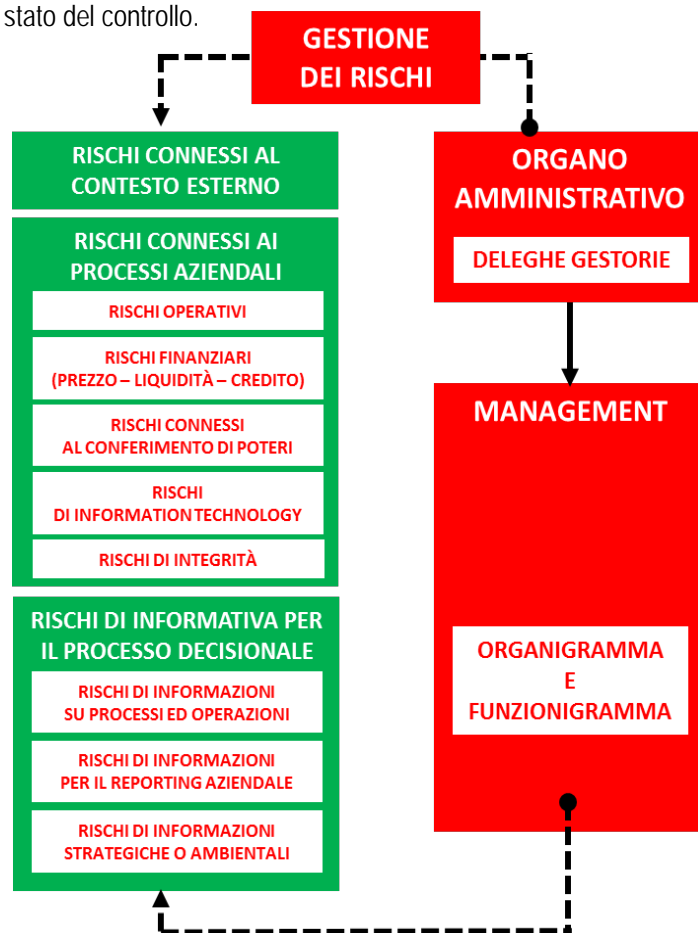
In campo aziendale l'idea di questa disciplina risale al 1918 quando un francese Henry Fayol annoverò la "gestione del rischio" fra le sei funzioni primarie del management di un'impresa anche se la nascita vera e propria del "risk management" è però collocata negli anni '50 negli USA dove inizialmente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

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 condizione 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. La fase di individuazione e valutazione coinvolge l'Organo Amministrativo mentre la fase della gestione è a carico del management che relazione periodicamente sullo stato del controllo.





Le categorie di rischio sono raccolte in una "biblioteca" che può essere rappresentata dai "cataloghi" iscritti nelle tabelle seguenti.

CONTESTO ESTERNO

1. CONCORRENZA
2. RICHIESTE DEL CLIENTE
3. NUOVE TECNOLOGIE
4. RAPPORTI CON AZIONISTI
5. **DISPONIBILITÀ DI CAPITALI**
6. CONTESTO POLITICO
7. CONTESTO LEGALE
8. NORME E REGOLAMENTI
9. SETTORE DI APPARTENENZA
10. MERCATI FINANZIARI
11. CATASTROFI

PROCESSI AZIENDALI

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. OPERATIVI<ul style="list-style-type: none">• EROSIONE DEL MARCHIO• CUSTOMER SATISFACTION• RISORSE UMANE• SVILUPPO PRODOTTO• CAPACITÀ PRODUTTIVA• PERFORMANCE• PARTNERING• INTERRUZIONE BUSINESS• AMBIENTE• SALUTE E SICUREZZA2. FINANZIARI<ul style="list-style-type: none">• TASSI D'INTERESSE• TASSI DI CAMBIO• PREZZO MATERIE PRIME• STRUMENTI FINANZIARI• CASH FLOW• LIQUIDITÀ• CREDITO | <ol style="list-style-type: none">3. CONFERIMENTO DI POTERE<ul style="list-style-type: none">• LEADERSHIP• ESTERNALIZZAZIONI• CONCESSIONE DI INCENTIVI• PRONTEZZA DI CAMBIAMENTO4. INFORMATION TECHNOLOGY<ul style="list-style-type: none">• ACCESSO• DISPONIBILITÀ• INFRASTRUTTURA5. INTEGRITÀ<ul style="list-style-type: none">• FRODI• ATTI ILLEGALI• USI NON AUTORIZZATI• REPUTAZIONE |
|--|---|

PROCESSO DECISIONALE

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. INFORMAZIONI SU PROCESSI<ul style="list-style-type: none">• PREZZI• CONTRATTI• MISURAZIONI2. INFORMAZIONI REPORTING<ul style="list-style-type: none">• BUDGET & PIANIFICAZIONE• INFORMAZIONI CONTABILI• VALUTAZIONE REPORTING FINANZIARIO• TASSAZIONE• VALUTAZIONE INVESTIMENTI | <ol style="list-style-type: none">3. INFORMAZIONI STRATEGICHE<ul style="list-style-type: none">• AMBIENTE ESTERNO• BUSINESS MODEL• VALUTAZIONE• STRUTTURA ORGANIZZATIVA• MISURAZIONI DI PERFORMANCE• CICLO DI VITA |
|---|---|

2. GESTIONE DEL RISCHIO E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Nell'ambito dei **rischi connessi al contesto esterno**, ad esempio il **rischio connesso alla disponibilità di capitali** si configura come la **limitata capacità di accesso al mercato dei capitali da parte dell'azienda**.

La mancanza di risorse minaccia la capacità dell'azienda di crescere, di eseguire il suo "business model" e di raggiungere i suoi obiettivi attesi in termini di ritorni finanziari.

In questo senso l'implementazione di un sistema di gestione del rischio permette di dare segnali positivi al mercato, di migliorare la reputazione dell'impresa e conseguentemente una maggiore probabilità di accesso ai capitali.

Nell'ambito dei **rischi connessi ai processi aziendali**, ad esempio il **rischio finanziario connesso al rischio di credito (o rischio di insolvenza)** si presenta come quello che, nell'ambito di una operazione creditizia, vede il debitore non assolvere 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, 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.

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'organo amministrativo e al management 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 e UNI ISO

Il "Risk Management" è il processo di identificazione, valutazione e trattamento di qualsiasi tipo di rischio aziendale classificabile come nelle tabelle precedenti.

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.

AD OGGI LA NORMA ISO 31000 È STATA AGGIORNATA E ADOTTATA DALL'UNI NEL 2018.

La **ISO GUIDE 73:2009 (RISK MANAGEMENT - VOCABULARY)** 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".

La **UNI ISO 31000:2018 (GESTIONE DEL RISCHIO - LINEA GUIDA)** 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.



La **ISO/IEC 31010:2009 (RISK MANAGEMENT - RISK ASSESSMENT TECHNIQUES)** 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.

4. IL RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE NELLE PMI

Un assetto organizzativo adeguato, così come richiesto dall'art. 375 del CCII e il novellato art. 2086 c.c. rinominato da "Direzione e gerarchia d'impresa" a "Gestione d'impresa", non può non coinvolgere la responsabilità dell'Organo Amministrativo (es. Consiglio di Amministrazione) che deve esaminare ed approvare i piani strategici, industriali e finanziari con un riferimento al livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici.

Tutto questo per garantire decisioni consapevoli e per favorire l'adozione dei necessari presidi rafforzando così la capacità di realizzare gli obiettivi già fissati.

L'Organo Amministrativo deve definire le linee di indirizzo affinché i principali rischi siano correttamente identificati, gestiti e monitorati, valutando altresì l'adeguatezza del sistema di controllo e di gestione dei rischi rispetto al profilo di rischio assunto.

Dal punto di vista della "governance" è opportuno che l'Amministratore Delegato, al quale compete la responsabilità complessiva della gestione aziendale, assuma anche la responsabilità del governo e del controllo dei rischi associati alla realtà d'impresa.

Il management deve invece essere coinvolto nell'attività di controllo di "primo e secondo livello" con il ruolo anche di elaboratore di informazioni da inviare all'Organo Amministrativo. Il controllo di "terzo livello" deve essere affidato ad una funzione aziendale (o affidata esternamente) per una verifica indipendente al fine di accertare che il sistema di gestione dei rischi sia, nel suo complesso, adeguato e funzionante.

5. I SERVIZI CHE FORNISCE IL 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:

- Assistenza nella definizione degli obiettivi e del contesto aziendale di riferimento con particolare attenzione alla implementazione della strategia competitiva da parte dell'Organo Amministrativo (CdA).
- Assistenza alla individuazione dei rischi che insistono sull'impresa (contesto esterno, processi aziendali, processi decisionali).
- Assistenza alla 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.
- 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).
- Consulenza per le modalità di 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.



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

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).

La gestione dei rischi nelle attività imprenditoriali assume sempre più un ruolo strategico e di conformità alla necessità di adeguamento dell'assetto organizzativo per prevenire il rischio di crisi d'impresa.

Per questo motivo è necessario **avviare una prima valutazione delle attività condotte dall'Organo Amministrativo**. Tale valutazione sarà svolta con l'obiettivo di misurare successivamente le azioni necessarie a mappare completamente i rischi aziendali.

Il Gruppo 2G offre **GRATUITAMENTE** tale valutazione preliminare e al termine dell'attività redigerà una relazione per illustrare all'Organo Amministrativo e/o al management 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
c.gagliardo@gruppo2g.com