



## ***IL RISK MANAGEMENT NELLE PMI E IL RUOLO DEL DOTTORE COMMERCIALISTA***

Federico Lozzi  
Luca Malfatti

**i Webinar**

*by Directio*

**WEBINAR > IL RISK MANAGEMENT NELLE PMI E IL RUOLO DEL DOTTORE COMMERCIALISTA**

*A cura dell'ODCEC di Torino*

9 GIUGNO 2021

INTRODUZIONE

IL FRAMEWORK «ERM» E LA TASSONOMIA DEI RISCHI

IL RUOLO DEL DOTTORE COMMERCIALISTA:

- GOVERNANCE
- STRATEGIA
- PERFORMANCE
- REVISIONE
- REPORTING

I RISCHI ESG NEL FRAMEWORK «ERM»

## INTRODUZIONE

### IL FRAMEWORK «ERM» E LA TASSONOMIA DEI RISCHI

#### IL RUOLO DEL DOTTORE COMMERCIALISTA:

- GOVERNANCE
- STRATEGIA
- PERFORMANCE
- REVISIONE
- REPORTING

### I RISCHI ESG NEL FRAMEWORK «ERM»

- ❑ Lo scenario determinatosi a seguito della pandemia da COVID 19 ha acclarato che lo sviluppo economico è caratterizzato da shock che periodicamente mettono alla prova la tenuta del sistema economico e delle imprese.
- ❑ Il XXI° secolo ha già prodotto diversi eventi di tale portata: l'attacco terroristico alle Torri Gemelle del **2001**, la crisi del debito sovrano argentino nel **2002**, la crisi finanziaria del **2008 – 2011** (subprime, crisi del debito sovrano greco, fallimento Lehman Brothers) e la pandemia da **COVID 19**.
- ❑ Le scelte strategiche delle imprese non possono più basarsi su scenari stabili e tassi di crescita allineati al normale ciclo economico.
- ❑ Nella gestione dei rischi devono essere inclusi quelli **ESG**, ovvero quei rischi che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità che le imprese stanno adottando anche attraverso la trasformazione dei propri modelli di business. A tale riguardo è il **sistema di controllo interno** che deve supportare l'organizzazione nell'identificazione, nell'analisi dei rischi e nella gestione dei rischi connessi al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

- ❑ In questo contesto il framework «Enterprise Risk Management – Alignin Risk with Strategy and Performance» (**framework COSO ERM**) rappresenta un modello di riferimento e una guida per le imprese che intendono adottare processi di gestione dei rischi in grado di orientare al meglio le strategie in base alle performance ma anche considerando le discontinuità che si possono originare da scenari avversi ma plausibili.

## PMI e Risk Management: quali ostacoli?

**COSTO**



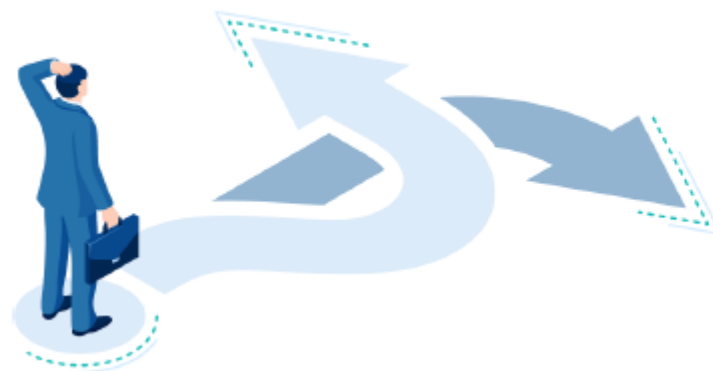
**TEMPISTICHE**



**RISORSE**



*Gestione operativa «day by day»*



*Risk  
Management*

## PMI e Risk Management: soluzioni

**COSTO**



**TEMPISTICHE**



**RISORSE**



**APPROCCIO SEMPLIFICATO**

**FOCUS SU UN NUMERO LIMITATO DI SCENARI E DI RISCHI**

**REFERENTE UNICO**

## PMI e Risk Management: un modello LIGHT

**1**

**IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI PRINCIPALI**

**2**

**GAP ANALYSIS E GESTIONE DEI RISCHI**

**3**

**REPORTING**





INTRODUZIONE

**IL FRAMEWORK «ERM» E LA TASSONOMIA DEI RISCHI**

IL RUOLO DEL DOTTORE COMMERCIALISTA:

- GOVERNANCE
- STRATEGIA
- PERFORMANCE
- REVISIONE
- REPORTING

I RISCHI ESG NEL FRAMEWORK «ERM»

Le cinque componenti del framework Enterprise Risk Management (ERM) sono le seguenti:

Governance	Strategia	Performance	Revisione	Reporting
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Definizione delle regole e delle strutture operative</li><li>▪ Diffusione della cultura del rischio</li><li>▪ Esercitare il Board Risk Oversight</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Analisi del contesto aziendale</li><li>▪ Livello di Risk Appetite (propensione al rischio)</li><li>▪ Obiettivi aziendali</li><li>▪ Strategie alternative</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Identificazione dei rischi</li><li>▪ Misurazione dei rischi (frequenza e severità)</li><li>▪ Implementazione delle risposte ai rischi</li><li>▪ Visione d'insieme dei rischi e valutazione del rischio residuo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Valutazione dei cambiamenti sostanziali</li><li>▪ Valutazione del rischio e delle performance</li><li>▪ Miglioramento nella gestione del rischio di impresa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Utilizzo delle informazioni e della tecnologia</li><li>▪ Comunicazione delle informazioni sui rischi</li><li>▪ Reporting sui rischi, sulla cultura e sulla performance</li></ul>

## TASSONOMIA DEI RISCHI

### Strategici

- Modello di business
- Portafoglio prodotti
- Reputazione
- Tecnologia
- Accordi distributivi
- Allocazione del capitale
- Innovazione di prodotto

### Operativi

#### *PROCESSI*

- Inadempienze dei fornitori
- Sistemi IT non integrati
- Business continuity
- Manomissione dei dati
- Danni IT
- Attacchi cyber
- Outsourcing
- Danni atmosferici

#### *RISORSE UMANE*

- Dipendenza da risorse «chiave»
- Risorse inadeguate
- Turn over

#### *INTEGRITA'*

- Frodi
- Atti non autorizzati

#### *LEGALI*

- Contenzioso
- Compliance normativa
- Antiriciclaggio
- Responsabilità amministratori, sindaci, dirigenti

### Finanziari

- Controparte
- Tassi d'interesse
- Liquidità
- Tassi di cambio
- Equity
- Immobiliare

## RISCHI ESG

INTRODUZIONE

IL FRAMEWORK «ERM» E LA TASSONOMIA DEI RISCHI

IL RUOLO DEL DOTTORE COMMERCIALISTA:

- GOVERNANCE
- STRATEGIA
- PERFORMANCE
- REVISIONE
- REPORTING

I RISCHI ESG NEL FRAMEWORK «ERM»

La **governance** è l'insieme dei processi che assicurano l'efficienza e l'efficacia delle organizzazioni ed è un requisito essenziale per l'identificazione, la valutazione, il monitoraggio e il presidio di tutti i rischi delle organizzazioni.

Definizione delle regole e delle strutture operative.

Predisposizione delle regole operative che descrivano le modalità secondo le quali devono essere svolte le operazioni all'interno dell'impresa definendo le strutture operative, le linee di riporto, i ruoli e le responsabilità.

Diffusione della cultura del rischio.

I cambiamenti esterni e le influenze esterne possono provocare un cambiamento culturale che influenza il modo in cui l'impresa valuta i rischi e le modalità con cui vengono prese le decisioni.

La **governance** è l'insieme dei processi che assicurano l'efficienza e l'efficacia delle organizzazioni ed è un requisito essenziale per l'identificazione, la valutazione, il monitoraggio e il presidio di tutti i rischi delle organizzazioni.

Esercitare il Board Risk Oversight

L'organo di governo, in quanto responsabile primario della gestione del rischio, definisce gli obiettivi aziendali e le linee di indirizzo lasciando al management le responsabilità operative della gestione dei rischi e dell'implementazione delle linee d'azione.

L'integrazione della gestione del rischio aziendale nel processo di definizione della **strategia** permette di identificare il profilo di rischio associato alla strategia stessa e agli obiettivi aziendali e di calibrare le azioni necessarie per perseguirli.

Analisi del contesto aziendale.

L'analisi del contesto aziendale riguarda: a) il passato (analisi delle performance realizzate in precedenza), b) il presente (analisi delle performance attuali) e c) il futuro (previsioni sull'evoluzione del contesto aziendale per definire in anticipo come il profilo di rischio impatterà sui risultati economici, finanziari e patrimoniali).

Livello di Risk Appetite (propensione al rischio).

Il Risk Appetite può essere definito in termini qualitativi o quantitativi. Ci si può riferire a parametri strategici (nuovi prodotti, investimenti da effettuare, operazioni straordinarie), finanziari (massimo livello accettabile per alcuni indici di bilancio come ROA, ROE, debito/PN) od operativi (requisiti di sicurezza, di qualità, livello di concentrazione dei clienti).

L'integrazione della gestione del rischio aziendale nel processo di definizione della **strategia** permette di identificare il profilo di rischio associato alla strategia stessa e agli obiettivi aziendali e di calibrare le azioni necessarie per perseguirli.

Obiettivi aziendali (performance finanziaria, eccellenza operativa, obblighi di conformità, recuperi di efficienza, leadership dell'innovazione).

Quando l'impresa valuta i propri obiettivi deve considerare i rischi che possono manifestarsi e determinare l'impatto sul profilo di rischio complessivo. Gli obiettivi devono poter essere misurabili e richiedono la definizione di una soglia di tolleranza.

Strategie alternative.

Nel considerare le possibili strategie alternative, l'impresa identifica e valuta i potenziali rischi e le opportunità in quanto le diverse strategie generano profili di rischio differenti.



Il modo in cui l'azienda risponde ai rischi identificati determina quanto efficacemente la stessa riesce a **preservare o a creare valore** a lungo termine.

Identificazione dei rischi.

E' necessario un inventario dei rischi strutturato per categorie (es: rischi strategici, operativi, finanziari, di conformità) e sottocategorie che può avvenire nelle fasi di budgeting, pianificazione, performance review. Il risultato di questa mappatura non è statico ma richiede una costante rielaborazione.

Misurazione dei rischi (frequenza e severità).

Per ciascun rischio si valutano la probabilità di accadimento (frequenza) e l'impatto (severità). Ciò può avvenire con approcci qualitativi (es: interviste) o quantitativi (es: modelli probabilistici come il Value at Risk o VaR).

Il modo in cui l'azienda risponde ai rischi identificati determina quanto efficacemente la stessa riesce **a preservare o a creare valore** a lungo termine.

Implementazione delle risposte ai rischi.

Le risposte ai rischi rientrano nelle seguenti categorie: a) accettare il rischio, b) evitare il rischio, c) mitigare il rischio, d) trasferire il rischio. Una volta definite le risposte ai rischi sarà necessario definire un piano di implementazione di specifiche attività di controllo per verificare che l'azione di risposta sia effettivamente ed efficacemente realizzata.

Visione d'insieme dei rischi e valutazione del rischio residuo.

La visione d'insieme dei rischi e la valutazione del rischio residuo genera un processo di revisione delle ipotesi poste alla base della strategia e degli obiettivi di business. La visione d'insieme può utilizzare tecniche quantitative (es: modelli di regressione) o qualitative (es: analisi di scenario).

La strategia e gli obiettivi aziendali possono mutare nel tempo con la conseguente necessità di **rivedere** periodicamente il profilo di rischio dell'impresa anche attraverso un adeguato sistema di monitoraggio.

Valutazione dei cambiamenti sostanziali (es: rapida crescita, innovazione di processo e di prodotto, cambiamenti nella leadership, cambiamenti nel contesto legislativo o economico).

L'identificazione dei cambiamenti sostanziali, la valutazione dei loro effetti e l'individuazione della risposta agli stessi devono rappresentare attività aziendali iterative.

Valutazione del rischio e delle performance.

L'azienda deve individuare, attraverso un adeguato sistema di monitoraggio, gli scostamenti che si sono verificati nelle performance e prendere in considerazione cosa potrebbe aver contribuito.

La strategia e gli obiettivi aziendali possono mutare nel tempo con la conseguente necessità di **rivedere** periodicamente il profilo di rischio dell'impresa anche attraverso un adeguato sistema di monitoraggio.

Miglioramento nella gestione del rischio d'impresa.

L'impresa deve monitorare il proprio processo di risk management nell'ottica di un miglioramento continuo per aumentare in maniera sistematica il valore aggiunto generato da una gestione dei rischi efficace ed efficiente.

Vi è la necessità di un **processo continuo di raccolta e di condivisione di informazioni rilevanti**, interne ed esterne, che consentano all'organizzazione di prendere decisioni consapevoli in termini di gestione dei rischi.

Utilizzo delle informazioni e della tecnologia.

L'utilizzo di informazioni rilevanti permette di anticipare situazioni che potrebbero ostacolare il raggiungimento degli obiettivi strategici e di business. Sono necessari sistemi di gestione dei dati e politiche di gestione delle informazioni con chiare linee di responsabilità. Ciò richiede di preservare la qualità dei dati (*data quality*).

La comunicazione delle informazioni sui rischi.

La comunicazione delle informazioni sui rischi deve avere come interlocutori gli stakeholder sia interni che esterni.

Vi è la necessità di un **processo continuo di raccolta e di condivisione di informazioni rilevanti**, interne ed esterne, che consentano all'organizzazione di prendere decisioni consapevoli in termini di gestione dei rischi.

Reporting sui rischi, sulla cultura e sulla performance.

I report devono combinare informazioni quantitative e qualitative sui rischi e variano nella loro forma, frequenza ed estensione in funzione dei destinatari, della gravità e della priorità del rischio che si vuole monitorare.

INTRODUZIONE

IL FRAMEWORK «ERM» E LA TASSONOMIA DEI RISCHI

IL RUOLO DEL DOTTORE COMMERCIALISTA:

- GOVERNANCE
- STRATEGIA
- PERFORMANCE
- REVISIONE
- REPORTING

**I RISCHI ESG NEL FRAMEWORK «ERM»**

Ogni impresa si trova ad affrontare un panorama di rischi in grande evoluzione. Oltre a quelli di natura tipicamente operativa e direttamente legati al raggiungimento degli obiettivi di business, esistono i rischi ESG che sono legati:

- all'ambiente (E),
- ai temi sociali (S)
- alla governance (G).

Anche i rischi ESG possono avere un impatto sulla redditività, sul successo e sulla sopravvivenza delle imprese.

Nelle slides che seguono sono riportate le modalità con cui i rischi ESG possono essere considerati in ciascuna delle 5 dimensioni dell' Enterprise Risk Management (ERM).



## GOVERNANCE

Il trattamento dei rischi ESG deve essere integrato nei processi di governance attraverso:

- Identificazione dei requisiti ESG obbligatori e facoltativi
- Definizione di una strategia coerente con gli obiettivi ESG
- Valutazione dei rischi ESG
- Identificazione delle strutture operative, dei risk owner, dei flussi informativi inerenti i rischi ESG
- Ricerca e valorizzazione delle competenze ESG nell'ambito dei processi di selezione e gestione delle risorse umane.

## STRATEGIA

Le imprese devono chiedersi come i rischi ESG possono impattare sulla propensione al rischio, individuando quei rischi legati ai temi di sostenibilità la cui assunzione può ritenersi necessaria per realizzare la propria strategia.

### PERFORMANCE

Con riferimento ai rischi ESG occorre tenere conto che essi possono manifestarsi su un orizzonte temporale più lungo rispetto a quello tipicamente utilizzato per la definizione della strategia (3 o 5 anni).

### REVISIONE

Rispetto ai rischi «tradizionali», quelli ESG possono mutare ed evolversi assai più velocemente. In considerazione di tale dinamicità è fondamentale che l'impresa monitori nel continuo i cambiamenti del contesto interno ed esterno al fine di definire le misure di mitigazione del rischio.

### REPORTING

La comunicazione di un'immagine aziendale positiva, attraverso appropriate modalità di reporting in cui evidenziare le misure per la gestione delle aree di rischio che possano avere un impatto in termini di responsabilità sociale e ambientale, si integra nel modello di Enterprise Risk Management che, operando in termini di prevenzione con riferimento alle aree prioritarie di rischio, contribuisce ad evitare impatti negativi sulla dimensione «reputazionale» dell'impresa.

GRAZIE