

SETTIMANA
DELLA
SOSTENIBILITÀ

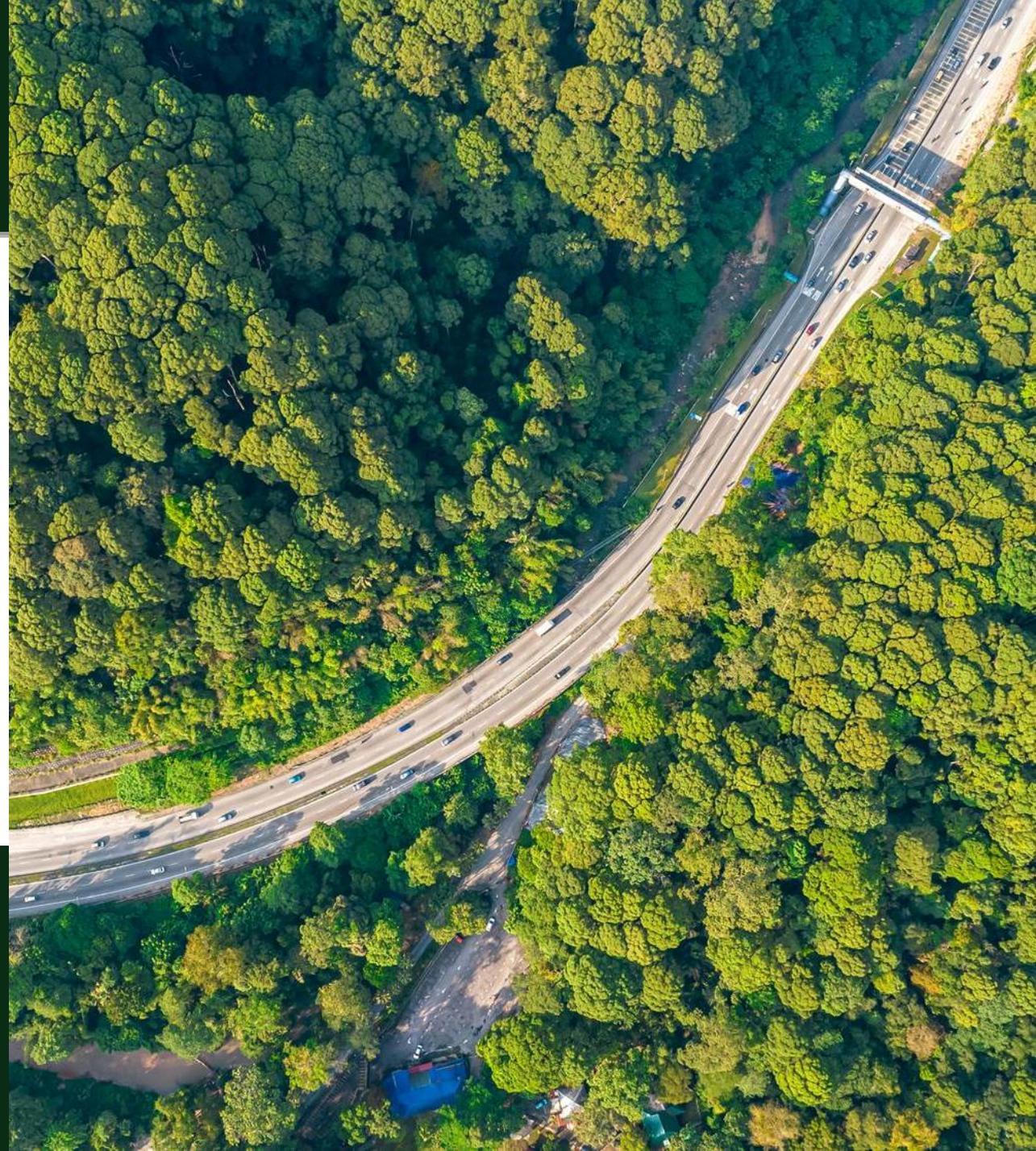
25-28 MARZO 2025

Come si protegge il
futuro? il ruolo del
risk management
nel governo delle
PMI

FABRIZIO SECHI

PARTNER ERM ITALIA S.P.A.

Sustainability is our business



- 1 Introduzione al rischio aziendale
- 2 Rischio e governance d'impresa
- 3 Enterprise Risk Management:
sfide e benefici

Rischio: dove ci siamo
già incontrati?

Rischi: il mercato

Blockbuster

ha raggiunto un **successo globale**, nel 2004 aveva un **fatturato** mondo di **6 miliardi di dollari**, era attivo in oltre **25 paesi** e impiegava più di **60.000 persone**.



Ma.... quanti shop ci sono oggi nel mondo di Blockbuster?

Mentre **Netflix** ed altri servizi di streaming guadagnavano terreno, **Blockbuster continuava a puntare sui negozi fisici, perdendo così la sua posizione dominante nel mercato ed affrontando rischi significative di innovazione e adattamento.**

Inoltre l'azienda ha accumulato debiti significativi, limitando la sua capacità di investire in nuove tecnologie.



Prodotto sostitutivo
Nuovi entranti
Trappola delle competenze

Rischi: processi, controlli, collaboratori...

Domino's Pizza

Domino's Pizza, Inc. è la **prima società di "pizza delivery" negli US per quota di mercato** e ha una significativa presenza internazionale. In media sono vendute nei punti vendita o consegnate all'interno del network circa **un milione di pizze al giorno** con le consegne che coprono circa 10 milioni di miglia alla settimana.

POS (Points of sales) negli US. 4.461 negozi in franchising; 466 POS di proprietà. **Ricavi circa 500 milioni USD**, EBIT di circa 120 milioni USD

Una supply chain quasi completamente interna. Copre internamente la fornitura di tutti i punti vendita di proprietà e del 99% dei punti vendita in franchising negli US. Ricavi di circa 760 milioni di USD, EBIT di 57 milioni USD

Presenza internazionale. Oltre 4000 negozi in franchising fuori dagli US. Ricavi di oltre 150 milioni USD, EBIT 70 milioni USD



Un video fatto da dipendenti, divenuto virale, ha danneggiato gravemente la reputazione del marchio

Effetti nel breve termine

- Copertura della notizia da parte dei maggiori network US (ABC, NBS, CBS) su rete nazionale così come da parte dei maggiori quotidiani (NYT)
- Copertura della notizia a livello internazionale, anche nei paesi in cui Domino's non è presente
- Coinvolgimento su internet
- Significativa dinamica sul prezzo di mercato e aumento volume scambi

Effetti perduranti

- Tracce ancora significative sul web dell'incidente

Controlli interni
Formazione
Ingaggio e senso di appartenenza

Rischio e opportunità: il cambiamento climatico - cronico :

HOME - ACQUA & AMBIENTE

La siccità ferma le centrali elettriche

MARTEDÌ, 28 GIUGNO 2022

MARCO GARDELLA (AGENZIA INTERREGIONALE PER IL FIUME PO)



La siccità ha spento molte centrali idroelettriche

La produzione di energia è compromessa dall'eccezionale carenza di pioggia e neve, e i gestori chiedono aiuto al governo

Condividi



KEVIN CARBONI

ECONOMIA 11.08.2022

Il Reno in secca sta mettendo in difficoltà l'industria in tutta Europa

Il trasporto delle merci per via fluviale dovrà essere spostato su rotaia, con un conseguente aumento dei costi e ritardi sulla produzione energetica e industriale

Nel 2022, la siccità ha ridotto drasticamente le portate del fiume e dei suoi affluenti. Questa situazione ha fermato o ridotto la produzione delle centrali idroelettriche e termoelettriche, causando **un deficit energetico significativo**. La riduzione della produzione idroelettrica e termoelettrica ha avuto impatti energetici, economici e ambientali, con un **aumento dei costi e delle emissioni di CO2 e danni agli ecosistemi fluviali**.

Alcune centrali idroelettriche sono ferme, mentre altre hanno limitato la produzione al 10% della potenza totale. Molti operatori che sono riusciti a mantenere almeno in parte la produzione temono che gli effetti della siccità saranno ancora più evidenti nei mesi estivi

Per affrontare questa crisi, è stata proposta una **riduzione dei prelievi a scopo irriguo e industriale**, insieme a un monitoraggio costante della situazione.

Rischio: la supply chain

Ortofrutta, il blocco del Canale di Suez mette a rischio un mercato da 300 milioni

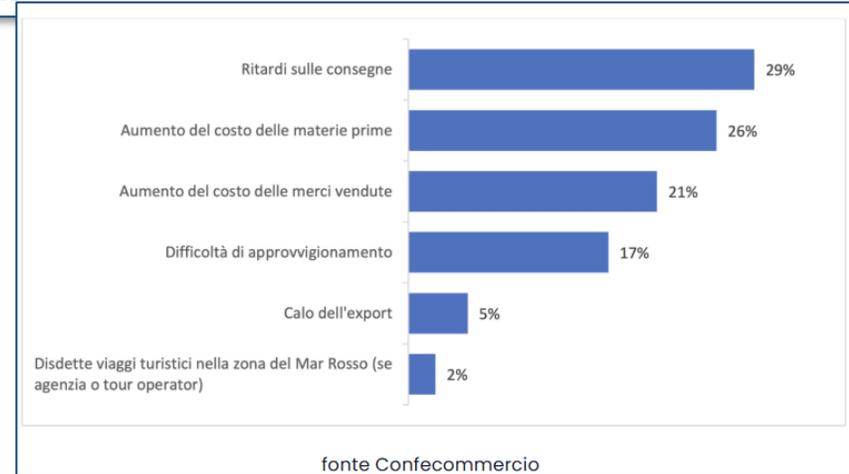
Gli operatori: percorsi più lunghi non solo aumentano i costi, ma influiscono sul deperimento della merce che si riversa sul mercato interno facendo scendere le quotazioni

Confindustria, 'rischio Suez sull'export italiano del 2024'

'Per l'Italia il 54% degli scambi commerciali è via mare'

La crisi di Suez mette nei guai le pmi italiane

Due imprese su tre denunciano problemi con consegne, materie prime e forniture in ritardo



All'inizio del 2024, la crisi nel Mar Rosso aveva già **messo in difficoltà due PMI italiane su tre**.

Gli attacchi dei ribelli Houthi alle navi container in transito nel Canale di Suez, hanno provocato interruzioni significativa alla catena di approvvigionamento lungo una rotta commerciale cruciale, attraverso la quale, in condizioni normali, transita il 12% del traffico globale, secondo Eurocommerce.

Le maggiori criticità segnalate dagli imprenditori italiani includono:

- ritardi nelle spedizioni;
- incremento dei costi delle materie prime;
- difficoltà nel reperire forniture;
- contrazione delle esportazioni.

Ufficio studi di Confcommercio Milano, Lodi, Monza e Brianza: indagine su oltre 300 aziende operanti nell'area

Rischio d'impresa; salute e sicurezza

5 FEBBRAIO 2025

Ultimo aggiornamento: 14:51 del 5 Febbraio

Incidente sul lavoro mortale al porto di Genova. I sindacati indicano lo sciopero immediato

Infortunio mortale sul lavoro: giovedì 6 febbraio sciopero con presidio dei metalmeccanici delle riparazioni navali del Porto di Genova

CRONACA

Porto di Genova, operaio morto e uno ferito: varchi bloccati e caos in autostrada

18 dic 2024 - 08:29

SALUTE-SICUREZZA

Sicurezza sul lavoro: più di 1000 le morti bianche nel 2024. Il prezzo di una consapevolezza sui rischi ancora poco adeguata

Redazione 3 Settimane Ago 0 6 Mins

Fonte: [Il Giornale delle PMI](#)

La serie lunga serie di incidenti verificatasi negli anni nel porto di Genova ha avuto ripercussioni significative sull'immagine del porto di Genova e delle aziende coinvolte:

- **Percezione Pubblica:** La frequenza degli incidenti ha sollevato preoccupazioni tra i cittadini e i consumatori riguardo alla sicurezza e all'affidabilità delle operazioni portuali.
- **Relazioni con i Partner Commerciali:** Le imprese internazionali potrebbero rivedere le loro collaborazioni con il porto di Genova, temendo ritardi o interruzioni nelle operazioni.
- **Investimenti e Occupazione:** Un'immagine compromessa potrebbe influenzare negativamente gli investimenti nel settore portuale e ridurre le opportunità occupazionali per i lavoratori locali

Il 2024 ha registrato **1.090 vittime sul lavoro in Italia**, con un **aumento del 4,7%**. L'Osservatorio Sicurezza sul Lavoro segnala un'emergenza nazionale, accentuata dalla scarsa consapevolezza dei rischi. Secondo uno studio di Landoil Technology, solo 1 lavoratore su 4 è "molto" informato sui rischi, mentre il 48,6% si sente "abbastanza" preparato. Solo il 21,5% riceve aggiornamenti sui protocolli di sicurezza e il 20,3% valuta adeguati gli investimenti in dispositivi di protezione.

Rischio, chi è costui?

Ogni individuo od organizzazione, indipendentemente dalle dimensioni o dalla tipologia, si trova costantemente ad affrontare

fattori, interni o esterni,

sui quali non è in grado di esercitare **alcun tipo di influenza**, che rendono incerto il raggiungimento degli **obiettivi**.

Si può quindi dire che:

Il rischio è **l'effetto**, positivo o negativo, dell'incertezza sui propri obiettivi!

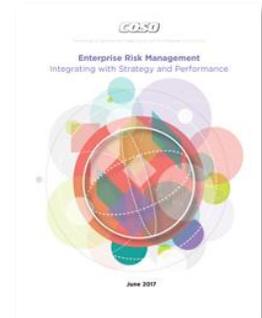
I rischi non sono interessati alla dimensione dell'impresa!

Al variare della dimensione dell'azienda cambiano le risorse a disposizione, il tempo impiegabile, gli investimenti disponibili, ma non l'esposizione al rischio

Fortunatamente vale anche per le opportunità!

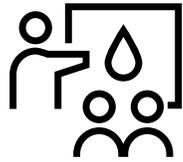


Risk&opportunity management è un'attività strategica!



Enterprise Risk Management: sfide e benefici

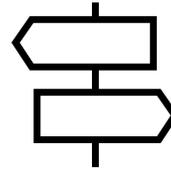
Le principali sfide legate alla gestione dei rischi nelle organizzazioni



Competenze di business e di risk management

È fondamentale che l'azienda **conosca i propri processi produttivi, i propri obiettivi, le variabili aleatorie**

Allo stesso modo occorre conoscere **metodi e modelli specifici**, efficaci e anche efficienti, per **identificare, analizzare e valutare i rischi rilevanti.**

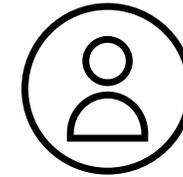


Superamento Silos

I rischi aziendali sono di vario tipo e trasversali alle unità organizzative

Una gestione e una visione non integrata di questi rischi non alla direzione di prendere decisioni adeguatamente informate.

**È necessario un approccio olistico!
I rischi devono essere confrontabili!**



Governance

Una chiara **definizione dei ruoli e delle responsabilità è essenziale** per una gestione efficace di ogni ambito dell'impresa, quindi anche dei rischi.

competenza – consapevolezza - cultura

La chiara **conoscenza e consapevolezza** dei rischi, delle tecniche per prevenirli, ridurli, gestirli e per identificare e cogliere le opportunità è un fattore critico per la **generazione del Successo sostenibile nel tempo**

I benefici dell'approccio integrato di risk&opp. management

Integrare tutti i rischi e le opportunità, inclusi quelli ESG e climate change, in una sola mappa, **abilita comparazioni quantitative e una più efficace presa di decisioni strategiche.**



Migliore identificazione e gestione dei rischi

Integrando i rischi ESG nella gestione complessiva del rischio, le aziende possono identificare i rischi ambientali, sociali e di governance (ESG) in modo più precoce ed efficace, portando a migliori strategie di mitigazione.



Efficienza dei costi

Adottando un approccio olistico ai rischi di sostenibilità, le aziende possono semplificare i processi e ridurre i costi.



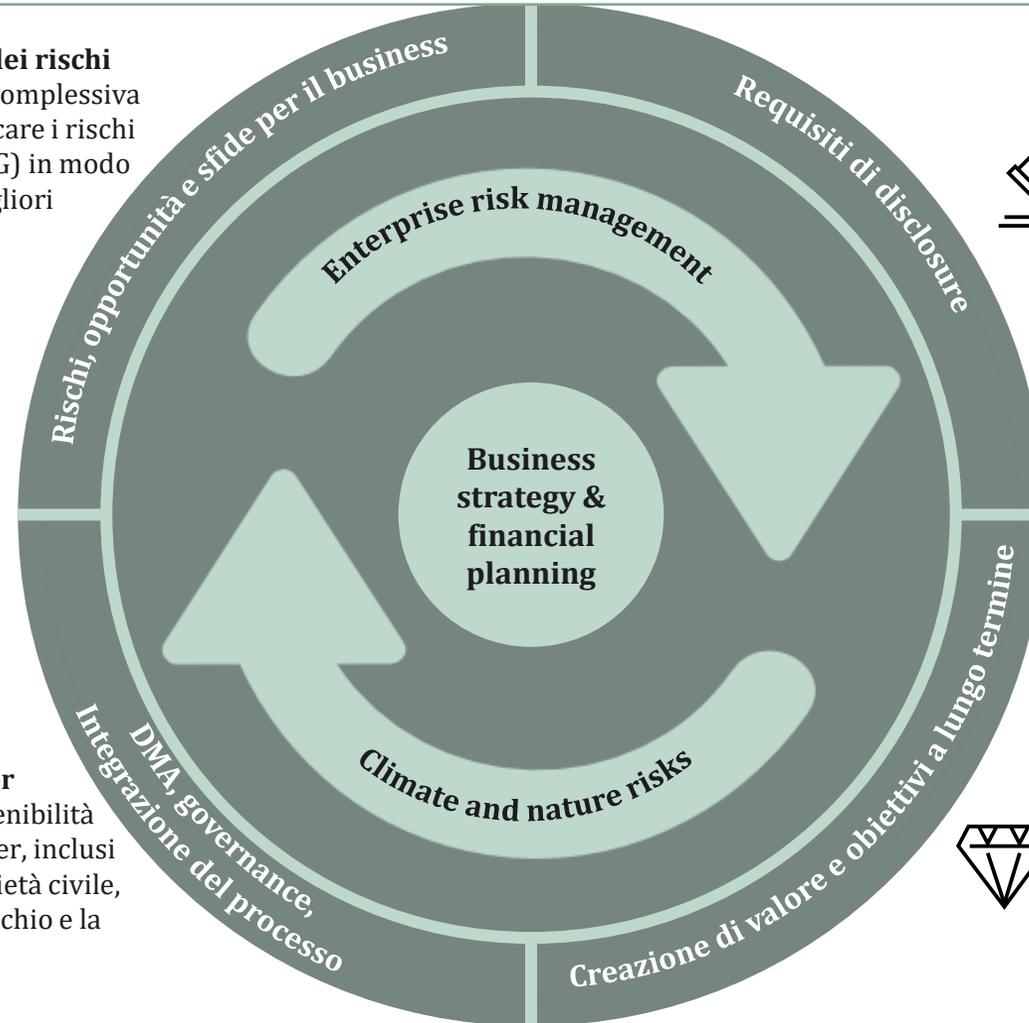
Vantaggio competitivo

Le organizzazioni che gestiscono proattivamente i rischi di sostenibilità possono differenziarsi sul mercato, attirando clienti e investitori attenti all'ambiente.



Coinvolgimento degli stakeholder

Dimostrare un impegno per la sostenibilità costruisce fiducia con gli stakeholder, inclusi investitori, clienti, dipendenti e società civile, migliorando la reputazione del marchio e la fedeltà dei clienti.



Conformità normativa

Gli approcci integrati aiutano le organizzazioni ad anticipare i cambiamenti nelle normative sulla sostenibilità, riducendo il rischio di multe, sanzioni o danni reputazionali.



Resilienza

Le organizzazioni diventano più resilienti ai rischi a lungo termine, come il cambiamento climatico, la scarsità di risorse e i cambiamenti normativi, riducendo le interruzioni operative e le perdite finanziarie.



Creazione di valore a lungo termine

Integrare la sostenibilità nella gestione del rischio supporta la crescita a lungo termine e la creazione di valore dell'azienda, allineando le pratiche aziendali con gli obiettivi di sviluppo sostenibile.

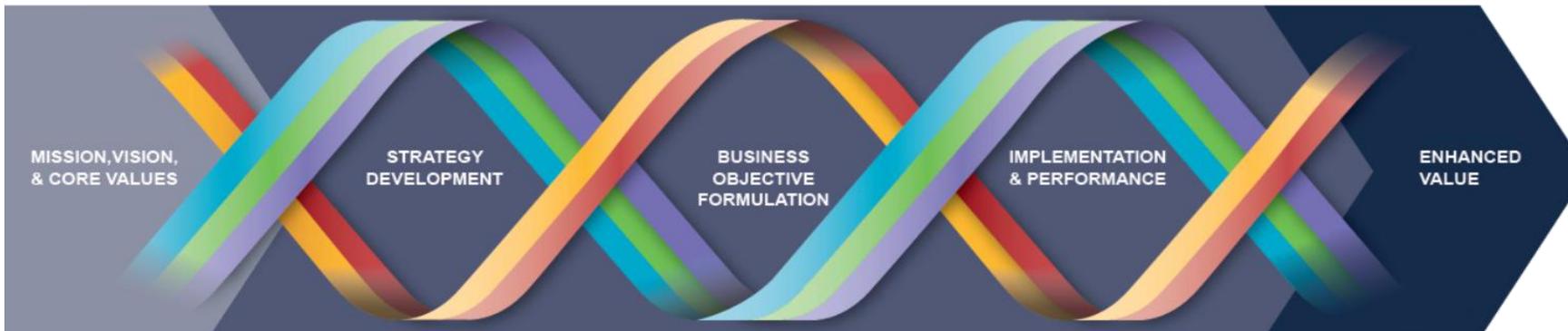
Rischio e Governo dell'impresa

Il CoSO ERM 2017



L'ERM è un processo, **effettuato dal consiglio di amministrazione**, dal management e da altro personale di un'entità, applicato nella definizione della strategia e in tutta l'impresa, progettato per **identificare potenziali eventi che possono influenzare l'entità e gestire i rischi** in modo che rientrino nella sua propensione al rischio, per fornire una ragionevole garanzia riguardo al **raggiungimento degli obiettivi dell'entità**

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



Governance & Culture



Strategy & Objective-Setting



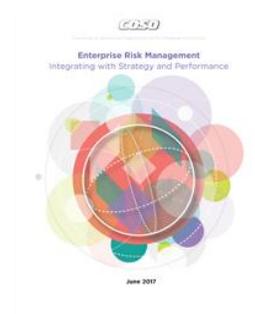
Performance



Review & Revision



Information, Communication, & Reporting



<https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

Componenti fondamentali dell'Enterprise Risk Management

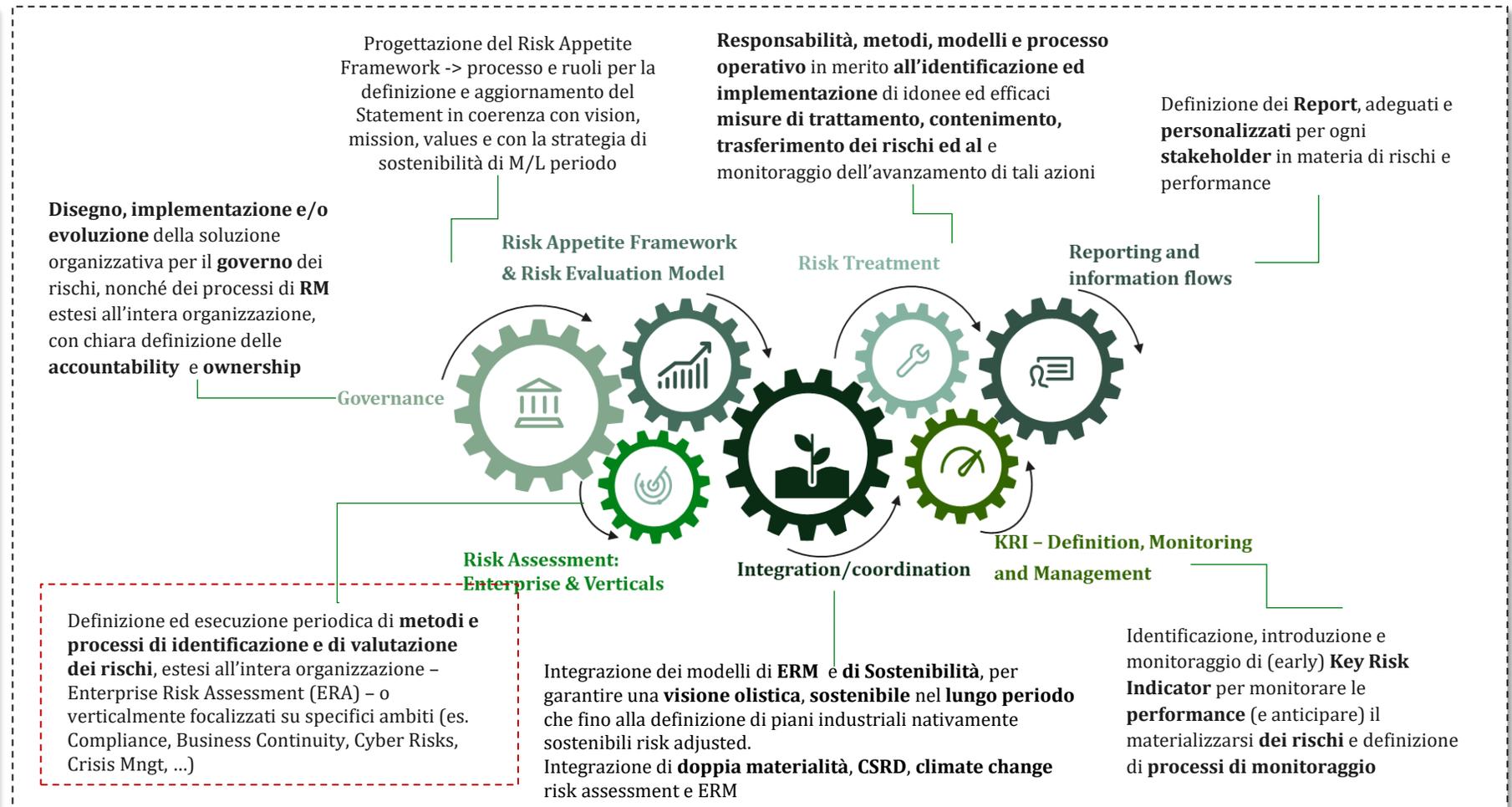
L'ERM è un sistema completamente integrato realizzato attraverso la strutturazione e lo sviluppo dei componenti fondanti della Governance del Rischio e delle Opportunità. È progettato come un **unico framework** che comprende rischi ESG e non ESG, fornendo una **visione olistica e omogenea per informare i decisori, raggiungere gli obiettivi aziendali, supportare i processi decisionali strategici al fine di generare valore sostenibile nel tempo.**

Elementi chiave

Un modello ERM efficace armonizza quattro componenti chiave:

- **Integrazione Strategica: Approccio Olistico:** Sviluppa competenze, migliora la cultura aziendale e rafforza la governance.
- **Ottimizzazione dei Processi:** Migliora i modelli di valutazione del rischio, i processi di gestione, i controlli e la rendicontazione.
- **Focus ESG:** Definisce scenari, KPI e orizzonti temporali per supportare decisioni strategiche e informate.

Questa sinergia migliora la **consapevolezza del rischio**, consentendo una **gestione proattiva ed efficace.**



Quali rischi e opportunità. Come catalogarli per non «perderne qualcuno»?

Categorie



STRATEGICI



OPERATIVI



FINANZIARI



LEGALI & COMPLIANCE

Aree

	M&A / Disinvestimenti / Progetti strategici e altre transazioni straordinarie
ESG	Governance e struttura organizzativa
ESG	Attrazione e fidelizzazione delle persone chiave
	Contesto competitivo
	Macroeconomia e contesto industriale
ESG	Strategia per lo Sviluppo Sostenibile
	Brand
ESG	Evoluzione del quadro normativo
	Evoluzione tecnologica
ESG	Cambiamento climatico
ESG	Comunicazione verso l'esterno
ESG	Partner commerciali

ESG	Vendita e distribuzione
ESG	Acquisiti e terze parti
ESG	Gestione e sviluppo delle risorse umane
ESG	Information Technology
ESG	Qualità
ESG	Interruzione operativa
ESG	Efficienza e capacità operativa
ESG	Salute e sicurezza
	Cybersecurity
	Ricerca e sviluppo
ESG	Pianificazione, rendicontazione e controllo
ESG	Ambiente, inquinamento e contaminazione

	Liquidità
	Mercati
	Tassi di cambio
	Tassi di interesse
	Prezzi delle materie prime
	Crediti
	Tesoreria
	Accesso al capitale
	Tasse e tariffe
	Assicurazione

ESG	Conformità a leggi e regolamentazioni
	Responsabilità contrattuale
	Reclami e controversie
ESG	Conformità alla politica e ai regolamenti interni
	Conflitto di interessi
	Frode e atti illeciti
ESG	Diversità, equità e inclusione

Esemplificativo

ESG Potenziale correlazione con obiettivi ESG

Risk assessment: il nostro approccio

L'**Enterprise Risk Assessment (ERA)** aggiorna il **portfolio dei rischi** a cui un'azienda è esposta.

Permette di prendere **decisioni strategiche** basate sul rischio, di **valutare i costi e i benefici** delle misure di trattamento implementabili, e di **contenere la volatilità** entro il livello di tolleranza al rischio.

Analisi del Contesto

Analisi dei principali rischi globali emergenti dal contesto esterno e delle loro potenziali implicazioni per l'azienda.

Catalogo e Metriche

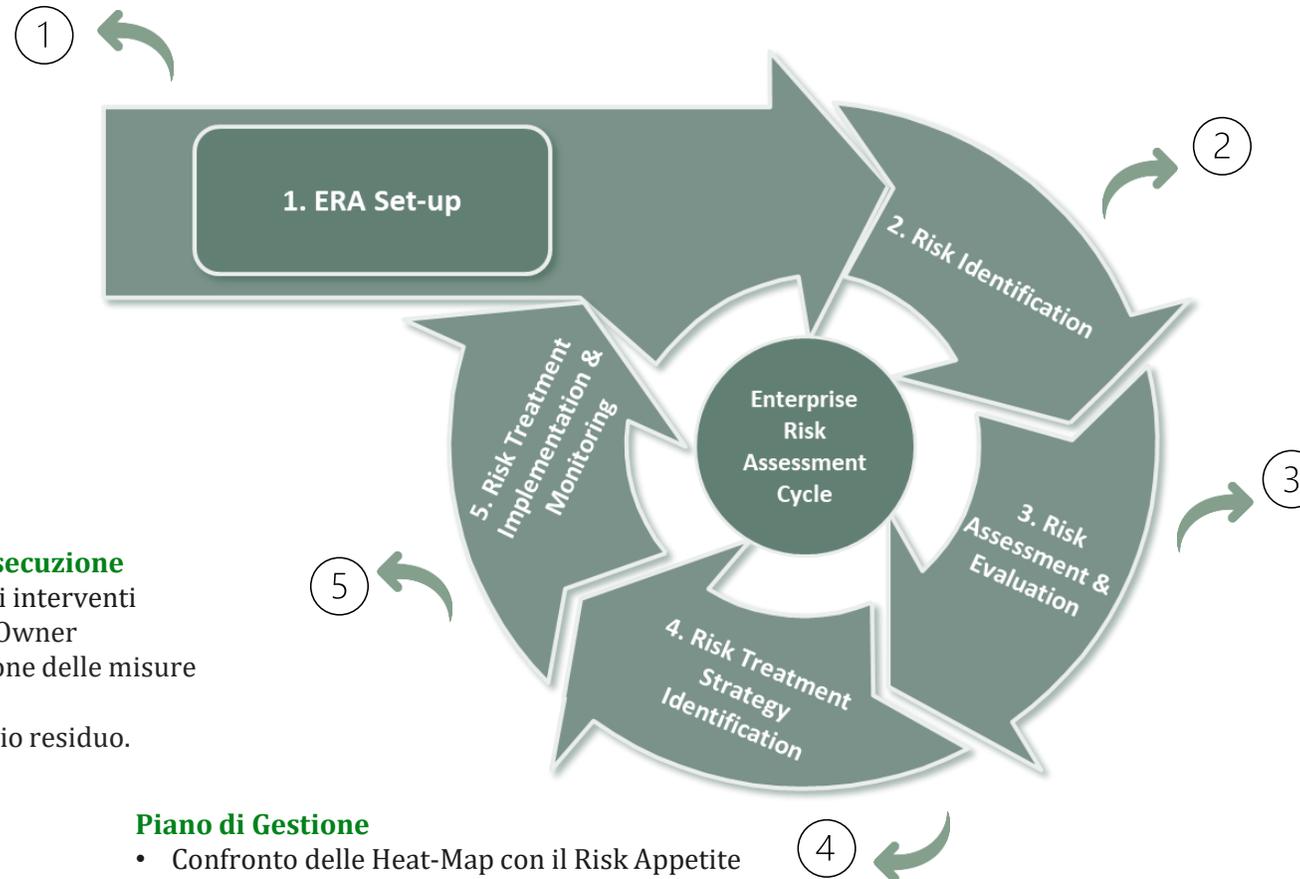
Aggiornamento del modello di rischio e delle metriche. In base ai nuovi obiettivi e alle nuove aree di rischio emergenti.

Monitoraggio dell'Esecuzione

- Pianificazione degli interventi
- Verifica con i Risk Owner dell'implementazione delle misure chiave.
- Revisione del rischio residuo.

Piano di Gestione

- Confronto delle Heat-Map con il Risk Appetite per identificare i rischi chiave da mitigare.
- Identificazione delle misure di gestione
- Analisi costi benefici
- Pianificazione degli interventi



Identificazione dei rischi

Analisi desk (risk assessment, incidenti, near miss, benchmark)

Intervista al management per identificare tutte le principali variabili che potrebbero influenzare i risultati e il valore dell'azienda (ESHG e non)
Stakeholder engagement per rischi ESG Inside-out

Valutazione del rischio

- Disegno degli scenari di accadimento
- Identificazione dei driver di impatto
- Valutazione quantitativa, stima sulle variabili economiche e finanziarie target

Validazione del Rischio

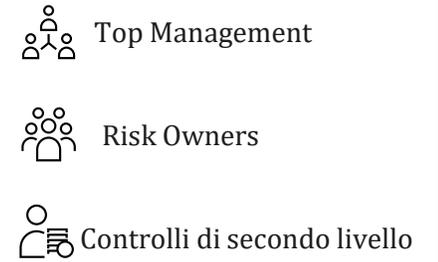
- Validazione del rischio da parte dei Risk Owner e accountability su analisi e azioni

RISK OWNER

Comprende l'entità del rischio e decide le misure di trattamento, guidandone l'implementazione.



Attività previste dal Risk Assessment



Il **Top Management** dell'azienda interviene nel processo solo nella fase iniziale di **validazione delle scale di impatto e probabilità**, in linea con gli obiettivi e il Risk Appetite aziendale, e successivamente solo in ottica di **supervisione del processo**, affidato alla funzione rischi e ai vari Risk Owners.

Enterprise Risk Assessment

Esemplificativo

Definizione scale di impatto e probabilità

Impatto				
Livello	Descrizione livello	Economico-Finanziario*	Reputazionale	Operativo
4	Medio-alto	15% EBITDA	Danno di immagine recuperabile solo in un lungo arco temporale, difficilmente entro l'orizzonte di Piano e che richiede consistenti iniziative ed investimenti	Interruzione prolungata della produzione e della distribuzione di prodotti su larga scala Danni alle infrastrutture di produzione o arresti operativi prolungati su un perimetro esteso Ridotta capacità di soddisfare la domanda del mercato
3	Medio	11-15% EBITDA	Danno di immagine recuperabile in un arco temporale stimabile in alcuni mesi e che richiede iniziative e costi specifici	Interruzione prolungata della produzione e della distribuzione dei prodotti su scala significativa Arresto operativo prolungato che interessa un perimetro limitato Ripercussioni significative sull'efficienza/continuità dei processi aziendali
2	Medio-basso	7-11% EBITDA	Danno di immagine recuperabile in un breve tempo, stimabile in alcune settimane e che richiede un minimo sforzo	Interruzione a breve termine della produzione e della distribuzione dei prodotti Arresto operativo temporaneo Ripercussioni moderate sull'efficienza/continuità dei processi aziendali
1	Basso	<7% EBITDA	Danno di immagine recuperabile in un tempo molto breve, stimabile in ore o giorni e che non richiede la necessità di iniziative specifiche o comunque un minimo sforzo	Ripercussioni insignificanti sull'efficienza dei processi aziendali

Probabilità		
Livello	Descrizione livello	Probabilità* *di accadimento in un orizzonte temporale quinquennale
4	Altamente probabile	>50%
3	Probabile	25-50%
2	Difficilmente probabile	5-25%
1	Improbabile	<5%

Livello	Soglia minima* (€)	Soglia massima* (€)
4	1,3 M	-
3	1M	1,3 M
2	500k	1M
1	-	00k

* In base al conto economico del 2023, che riporta un EBITDA pari a 8,4 milioni di euro, i valori soglia sono indicati di seguito.

Enterprise Risk Assessment

Esemplificativo

Scheda di rischio

ID RISCHIO	<input type="text"/>	RISK OWNER	<input type="text"/>
MACRO-CATEGORIA	<input type="text"/>	CATEGORIA DI RISCHIO	<input type="text"/>

Valutazione del rischio

Scenario breve termine

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.

Scenario medio termine

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.

Scenario lungo termine

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.

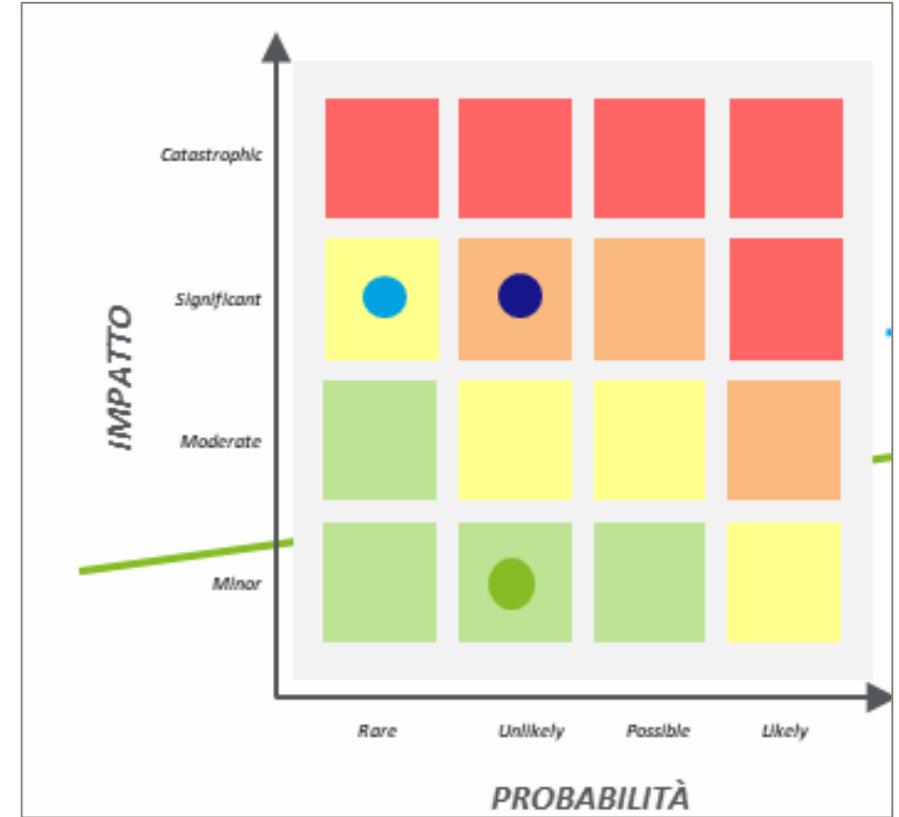
Fattori di rischio

- A
- B
- C

Trattamento del rischio

- Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.
- Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.

Azione	Scadenza	Owner



Enterprise Risk Assessment

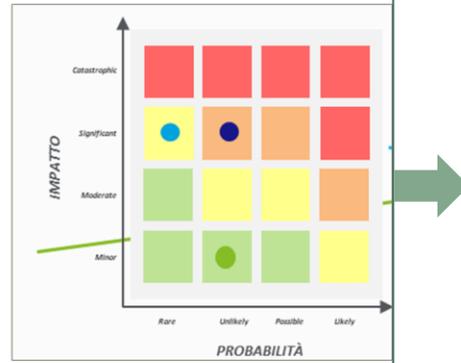
Esemplificativo

Scheda di rischio e catalogo rischi

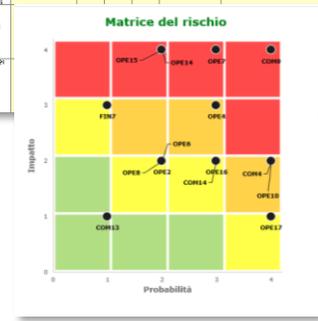
Una volta convalidati con i Risk Owners, i rischi identificati vengono registrati in una scheda di rischio e in un catalogo dei rischi. Il catalogo dei rischi è lo strumento attraverso il quale è possibile registrare i rischi globali a cui l'impresa è esposta, consentendo successivamente l'elaborazione di un'unica matrice di rischio.

Scheda di rischio

ID RISCHIO	RISK OWNER
MACRO-CATEGORIA	CATEGORIA DI RISCHIO
Valutazione del rischio	Trattamento del rischio
Scenario breve termine Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.	<ul style="list-style-type: none"> Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.
Scenario medio termine Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.	
Scenario lungo termine Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.	
Fattori di rischio	Azione Scadenza Owner
<ul style="list-style-type: none"> A B C 	

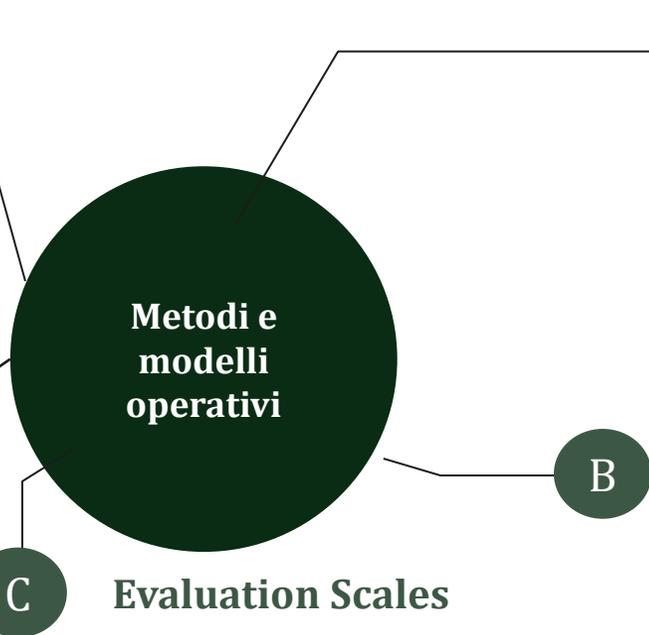


Categorie di rischi		Impatto										Probabilità		Rischio inerente		Mitigazione				
Macro-categoria	Categoria	Rischio	Fattori di rischio	ESG	Effetto	Impatto economico (valore)	Impatto ambientale	Impatto sociale	Impatto reputazionale	Impatto tecnologico	Impatto legale	Probabilità (valore)	Deviazione probabilità	Livello di impatto	Livello di probabilità	Misura di mitigazione (in essere)	Misura di mitigazione (aggiuntive)	Durata	Livello di impatto	Livello di probabilità
Strategici	M&A / Disinvestimenti / Progetti strategici e altre transazioni straordinarie	Mancata assegnazione delle concessioni nei settori previsti o assegnazione di concessioni a condizioni meno vantaggiose rispetto a quelle attualmente in vigore.	Inesattezze nella documentazione di gara Offerta economica non competitiva Non conformità ai requisiti tecnici Capacità operativa insufficiente	No	- Perdita di personale - Perdita di capitali - Riduzione dei ricavi - Aumento dei costi operativi - Impatto sulla competitività	Medio-Alto	Basso	Basso	Basso	Basso	Basso	5-25%		2	1	4		Durata	1	1
Strategici	Governance e struttura organizzativa	Rischio di corti di gestione superiori rispetto agli standard operativi stabiliti.	Integrazione della infrastruttura e dei processi operativi Formazione del personale Condizioni contrattuali	No	- Aumento costi operativi - Inefficienze operative - Rischio di coerenza	Basso	Basso	Basso	Basso	Basso	Basso	5-25%		3	4	2		Insule	3	3
Strategici	Cambiamento climatico	Diminuzione dei flussi di cassa a causa dei volumi di gas distribuiti minori	Cambiamento climatico	SI		Basso	Basso	Basso	Basso	Basso	Basso	5-25%		1	2	1		Quarto	3	3
Strategici	Evoluzione del quadro normativo	Introduzione di misure che obblighino i distributori di gas naturale all'acquisto di certificati delle emissioni	Fattori di rischio esclusi dal perimetro di influenza dell'azienda	SI	- Aumento costi per acquisto di certificati di emissioni - Necessità di figure responsabili per calcolo emissioni e acquisto certificati	Basso	Basso	Basso	Basso	Basso	Basso	5-25%		2	1	8		Quarto	4	4
Strategici	Strategia per lo Sviluppo Sostenibile	Impossibilità di raggiungere il target di riduzione delle emissioni GHG (validato SBT) a livello di Gruppo	Regolamentazione più stringente Impegno a livello di gruppo	SI	- Necessità di investimenti in infrastruttura - Aumento costi operativi e degli investimenti - Danno reputazionale	Medio	Medio	Basso	Basso	Basso	Basso	<5%		1	4	1		Quarto	4	4
Strategici	Attrazione e fidelizzazione delle persone chiave	Difficoltà nell'attrarre risorse chiave per la realizzazione delle infrastrutture	Inattività dell'azienda Elevata concorrenza per talenti qualificati Difficoltà nel trovare talenti nelle aree chiave	SI	- Necessità di externalizzare attività critiche - Maggiore pressione e carico di lavoro sulle risorse esistenti - Rischio di perdita di opportunità di investimento	Basso	Basso	Basso	Basso	Basso	Basso	5-25%		1	1	6		Insule	1	1
Strategici	M&A / Disinvestimenti / Progetti strategici e altre transazioni straordinarie	Rischio legato all'acquisizione di rami d'azienda o aziende terze	Fattori culturali Sottostima dei costi di acquisizione e integrazione Difficoltà nell'integrazione del sistema IT e gestionale	SI	- Aumento dei costi per attività di DD - Difficoltà di accesso al capitale in caso di insabbiata finanziaria - Aumento dei costi operativi e di gestione	Basso	Basso	Basso	Basso	Basso	Basso	5-25%		1	1	4		Durata	2	2
Operativi	Information Technology	Interruzione del servizio per inadeguatezza delle infrastrutture digitali	Presenza di dati "dormiti" che comportano raddoppiamento informazioni Inadeguatezza dell'attività di back-up dei dati Mancata verifica della rispondenza	No	- Complessità nella gestione e proiezione dei dati - Confusione e inefficienze operative - Maggiore esposizione a rischi di sicurezza informatica - Aumento dei costi in termini di tempo e	Basso	Basso	Basso	Basso	Basso	Basso	5-25%		2	1	3		Durata	4	4



Strumenti integrati di Risk Assessment

I metodi e i modelli sviluppati da ERM permettono di integrare e rendicontare in modo coerente tutti i rischi e le opportunità aziendali, fornendo una visione univoca e globale.

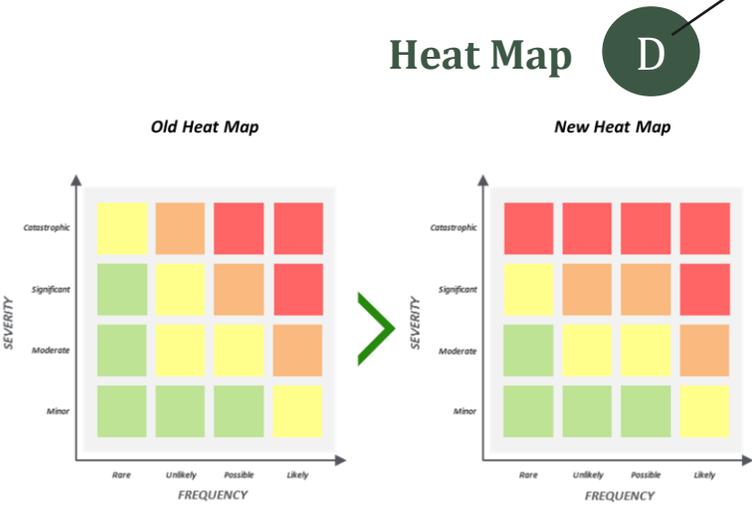


A Risk Taxonomy

STRATEGICI	DIGITAL OPERATIONS	FINANZIARI	OPERATIVI	LEGAL & COMPLIANCE
M&A/ Progetti Strategici	Cyber Security	Liquidity	Vendite e distribuzione	Rispetto delle leggi e regolamenti
Governance e struttura organizzativa	Innovazione Tecnologica	Mercati	Responsabilità contrattuale	Approvigionamento
Strategia Sviluppo Sostenibile	Data Protection & Privacy	Prezzi delle commodity	Gestione e sviluppo delle risorse umane	Confinio di interessi
Comunicazione esterna	Data Leak	Assicurazione	Qualità	Diversità, equità, ed inclusività
Brand	Business Interruption	Accesso al capitale	Business Interruption	Frode
Business Partners			Ricerca e sviluppo	
			Ambiente e inquinamento	
			Capacità ed efficienza operativa	
			Planificazione e controllo	

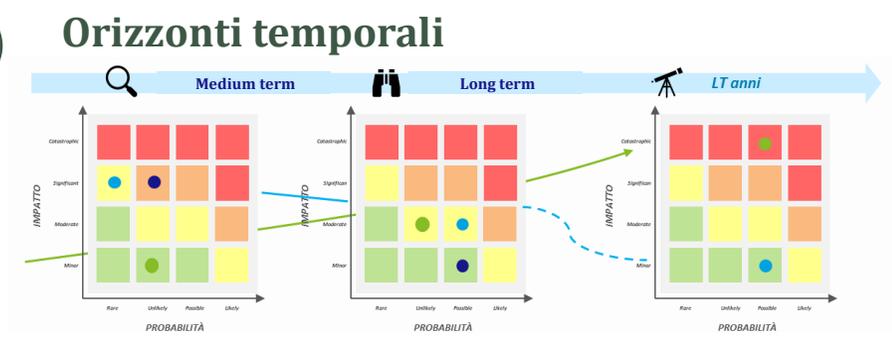
E Risk Register & Risk Card

AREA	Introduzione dell'area del Risk Model a cui fa riferimento il rischio
DESCRIZIONE RISCHIO (LT+LT+L)	Introduzione, ove applicabile, della valutazione del rischio. I rischi di medio e alto livello, e i rischi di basso livello, possono essere utilizzati come input per la valutazione del rischio.
IMPATTO	Introduzione all'interno nella scala di valutazione degli impatti
IMPATTO	Introduzione all'interno nella scala di valutazione degli impatti
IMPATTO	Introduzione all'interno nella scala di valutazione degli impatti
CLIMATE RELATED	Previsione del rischio «CLIMATE RELATED SI / NO» a reporting della funzione Sostenibilità



C Evaluation Scales

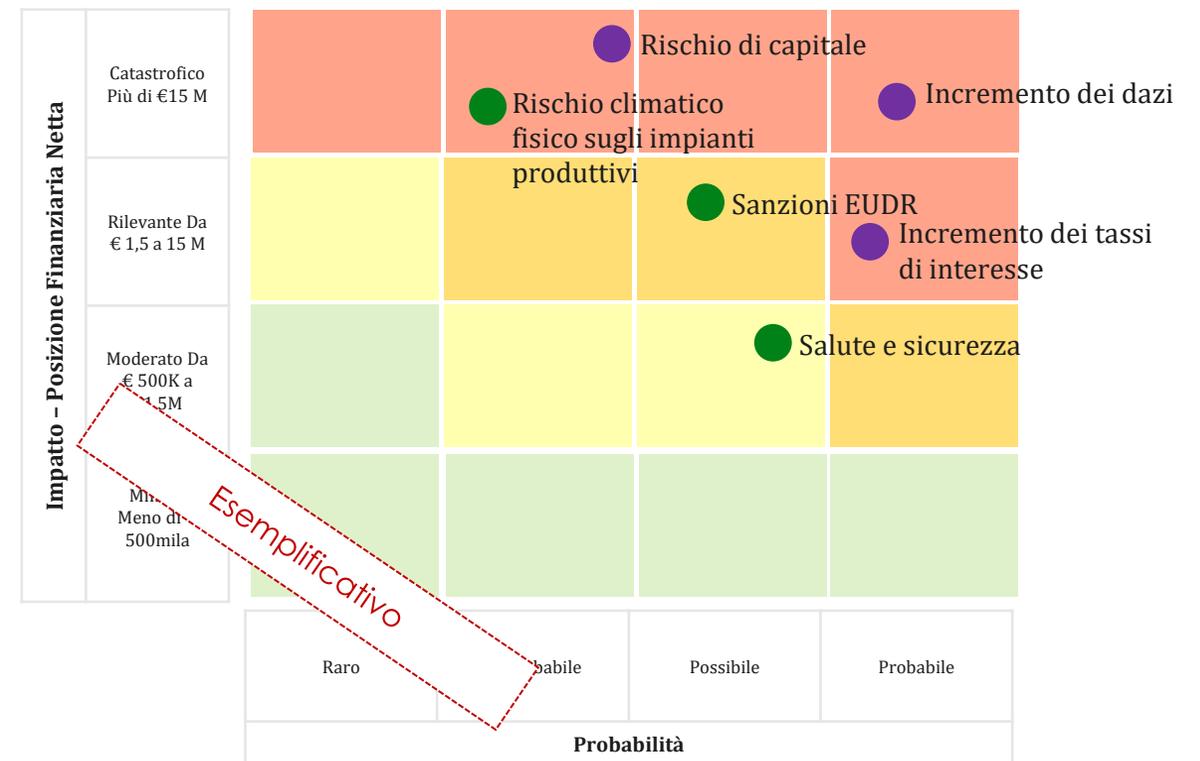
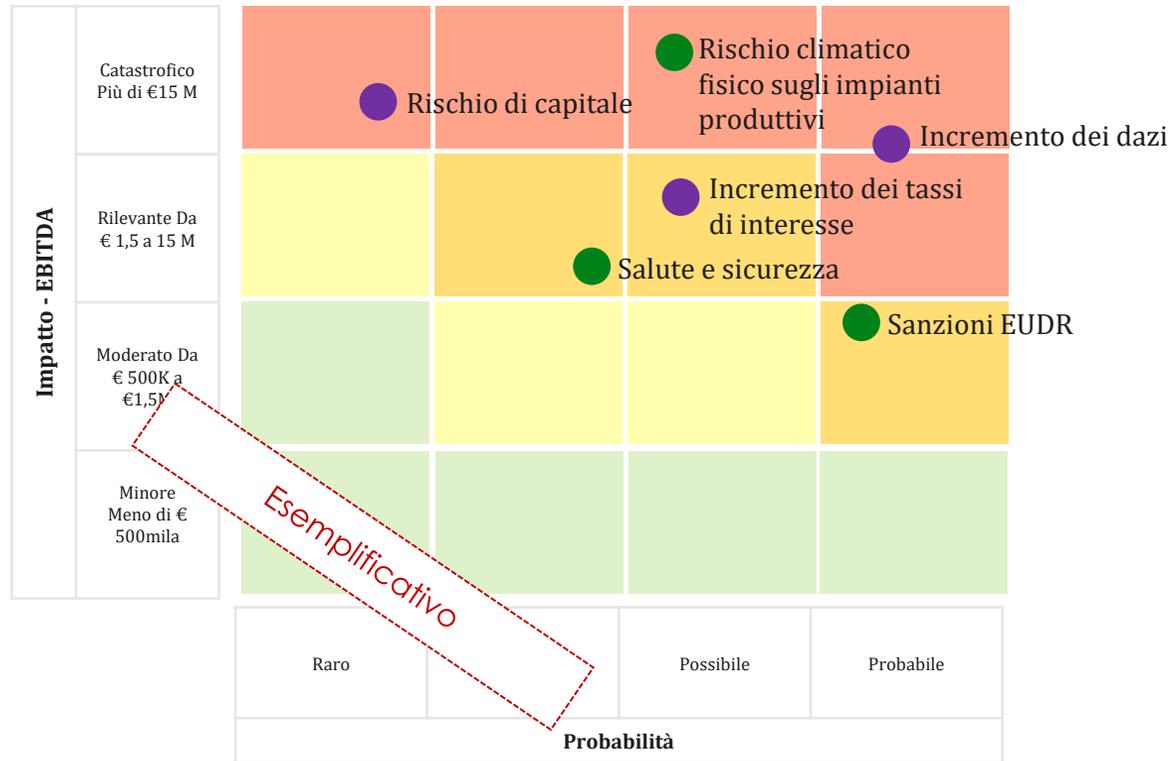
SEVERITY	AMBIENTALE	SOCIALE	GOVERNANCE
CATASTROFIC	Impatto su risorse naturali e su ecosistemi	Impatto su comunità e su stakeholder	Impatto su processi di governance
SIGNIFICANT	Impatto su risorse naturali e su ecosistemi	Impatto su comunità e su stakeholder	Impatto su processi di governance
MODERATE	Impatto su risorse naturali e su ecosistemi	Impatto su comunità e su stakeholder	Impatto su processi di governance
MINOR	Impatto su risorse naturali e su ecosistemi	Impatto su comunità e su stakeholder	Impatto su processi di governance



Heat Map per comparare rischi differenti

Attraverso un'unica Heat Map è possibile valutare e confrontare vari tipi di rischi (finanziari, ESG, operativi, ec.) in modo uniforme. Questo permette di:

- **Prioritizzare** identificando rapidamente i rischi più critici
- **Allocare le risorse** in modo efficiente per mitigare i rischi più significativi
- **Pianificare** e sviluppare strategie di mitigazione basate su impatti e probabilità
- **Monitorare** i cambiamenti nel tempo e adattare le strategie di conseguenza



● Rischi ESG

● Rischi Finanziari

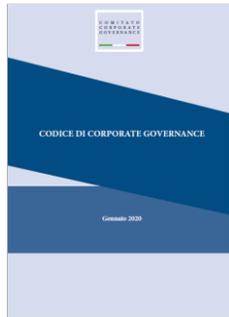
Rischio e Governance di impresa

Rischio e Governo dell'impresa

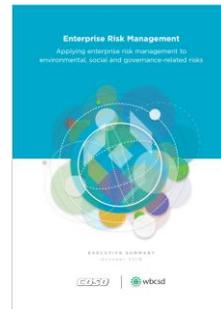
Gli standard internazionali

La Corporate Governance è da tempo materia di studi che hanno portato alla redazione di **buone pratiche nazionali ed internazionali**. In particolare, la letteratura, va ormai diffusamente oltre alla presentazione di idonei processi e metodi di governo dei rischi e di strutturazione dei sistemi di controllo, mettendo al centro della Governance da un lato il **perseguimento sostenibile di tutti gli obiettivi strategici dell'organizzazione**, dall'altro il **combinato disposto di ruoli, responsabilità, metodi, modelli, processi operativi**.

*La Corporate Governance è l'insieme di **strumenti, regole e meccanismi preordinati alla migliore realizzazione del processo decisionale di un'impresa nell'interesse delle diverse categorie di soggetti che sono interessati alla vita societaria (Borsa Italiana).***



*Codice di Corporate Governance
(Borsa Italiana)*



CoSO ERM:

- *2017: ERM Integrated with Strategy & Performance*
- *2018: Applying ERM to ESG related Risks*



*IIA - Corporate Governance
Framework*



*ISO 31.000:2018 Risk
management*

Codice della crisi d'impresa e Adeguati assetti

Il (D.Lgs. n. 83/2022) stabilisce l'obbligo per gli amministratori d'azienda di istituire un **sistema di allerta interno**. Gli imprenditori individuali e le società sono tenute ad adottare rispettivamente **misure idonee / un assetto organizzativo, amministrativo e contabile** adeguato che consentano di:

- di rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o finanziario;
- verificare la non sostenibilità dei debiti e l'assenza di prospettive di continuità aziendale per i successivi 12 mesi;
- verificare la presenza di segnali di allarme indicati all'art. 3 comma 4 del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza
- ricavare le informazioni necessarie a seguire la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui alla disciplina della composizione negoziata.



L'imprenditore deve dotarsi **di strumenti** (es. sistemi informatici) **in grado di raccogliere, catalogare e analizzare informazioni sia attuali che future** (12 mesi), per **identificare qualsiasi tipo di difficoltà, sia economica che finanziaria.**

Rischio e Governo dell'impresa

Codice di Corporate Governance di Borsa Italiana

Il Codice di Corporate Governance di Borsa Italiana è uno dei riferimenti nazionali per la costruzione e l'implementazione di una Corporate Governance integrata ed efficace. Nella sua versione più aggiornata (2020), il Codice definisce il concetto di:

Successo sostenibile

Obiettivo che guida le azioni del consiglio di amministrazione e che è la **creazione di valore a lungo termine** a beneficio degli **azionisti**, considerando gli **interessi di altri stakeholder rilevanti per l'azienda**.



Cosa: creare valore e perseguire un successo sostenibile a lungo termine per gli azionisti e gli stakeholder dell'azienda

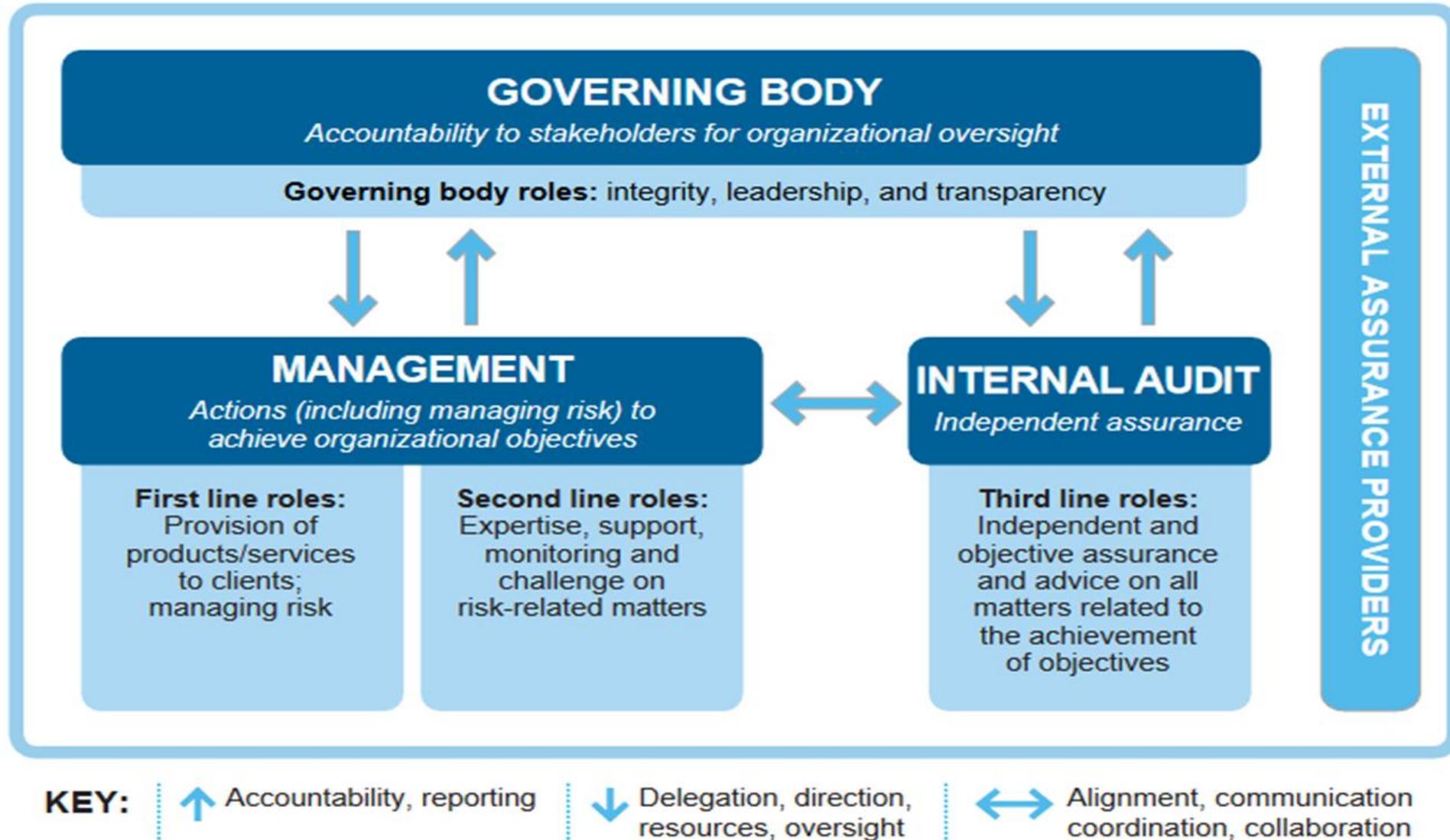
Come: stabilire un framework olistico e integrato che permetta di prendere decisioni risk-based.

Enterprise Risk Management

Rischi

Opportunità

Rischio e Governo dell'impresa



<https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf>

IIA Corporate Governance Framework

Thank you

Fabrizio Sechi

Partner

Fabrizio.sechi@erm.com