

XV Forum bilancio

LA GESTIONE DELLE IMPRESE: CONTINUITÀ
AZIENDALE, INCERTEZZA DELLE VALUTAZIONI,
FINANZA SOSTENIBILE E TRANSIZIONE AI
NUOVI REQUISITI NORMATIVI

La gestione dei rischi operativi

Enrico Guarnerio

Presidente, Strategica Group Spa

Membro del Comitato Tecnico ANDAF Corporate Finance

Indice

- L'evoluzione della normativa sulla gestione dei rischi
- Le Best Practices: ISO e COSO
- Cosa è successo: alcuni esempi
- Cosa si prevede possa succedere: uno sguardo al futuro
- L'evoluzione dei mercati e dei rischi nelle professioni
- Il trasferimento del rischio: una scelta consapevole
- I vantaggi della gestione dei rischi
- La governance del processo di Risk Management (ruoli apicali e struttura di supporto)
- Relazione tra Bilancio e Rischi operativi

Premesse

L'ambiente nel quale operano le organizzazioni è contrassegnato sempre di più da:

- instabilità nei fondamentali, aleatorietà delle variabili strategiche su cui si fondano i mercati
- crescente elevata velocità di materializzazione delle trasformazioni
- evoluzione di contesto e di significato che spinge ad aggiungere all'obiettivo di generazione di valore, il fatto di farlo in maniera sostenibile (in ogni senso) nel tempo

Introduzione

I numerosi scandali Finanziari (*Enron 2001, Worldcom 2002, Parmalat 2003, Adecco 2004, Shell 2004, Lehman Brothers 2008, BP 2010*) hanno portato a partire dal 2000 alla emanazione di numerose norme con particolare riguardo alle tematiche di **controllo interno** nelle società quotate e alla responsabilità del top management

Principali provvedimenti Normativi



Sorbanes Oxley Act



Legge n.262/2005



Companies Act



Loi de Sécurité Financière



Code Tabaksblapt



German corporate governance code



Tc-Sox 11



South African corporate governance code



Clause 49



Financial Instruments Exchange Law



C-Sox



Corporate Law Economic Reform Program



China's Internal Control & Audit Regulatory Framework

Normative e framework autonomi

**CODICE
AUTODISCIPLINA**

1999

2006



ISO 3001

2009

2018



COSO

2004

2017

2018



2001 D.lgs 231 Il DLgs 231/2001 individua nel Modello Organizzativo 231 e di Gestione, correttamente elaborato, adottato ed aggiornato, lo strumento privilegiato per esimere una società della propria responsabilità amministrativa dipendente da reato.	2002 Sarbanes Oxley Act Legge federale emanata nel luglio 2002 dal governo degli Stati Uniti d'America al fine di migliorare la corporate governance per garantire la trasparenza delle scritture contabili e la responsabilizzazione del Top Management e degli organi apicali.	2003 Riforma diritto societario Il D.Lgs 17/2003 si è occupato della riforma organica della disciplina delle società di capitali e società cooperative, in attuazione della legge 3 ottobre 2001, n. 366.
2005 Legge 262 Legge emanata in materia di "Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari" con l'obiettivo di rafforzare la responsabilità delle aziende e la tutela del risparmio investito in strumenti finanziari.	2006 J-SOX Insieme degli standard giapponesi per la valutazione e l'auditing dei controlli interni sui rendiconti finanziari. I requisiti J-SOX sono l'equivalente giapponese del SOX statunitense.	2007 Transparency D.Lgs. 195/07 (informativa sui rischi): <ul style="list-style-type: none">• Art 2428 cc: nuova relazione sulla gestione;• Art. 154-ter Dlgs 58/98: chiusura semestrale entro 60gg e relazione sulla gestione con evidenza principali rischi e incertezze sui 6 mesi restanti;• Art 154-bis Dlgs 58/98: attestazioni dirigente preposto su analisi attendibile presente nella relazione sulla gestione.
2010 Bribery Act Emanato dal Governo Inglese, opera in presenza di reati di corruzione - pubblica o privata - compiuti nell'interesse dell'organizzazione da persone che abbiano con tali enti una relazione qualificata o che agiscano in nome e per conto.c	2017 Whistleblowing La legge n.179 del 30 novembre 2017 emana le disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato.	

**RACCOMANDAZIONI
TCFD**

2017

2021

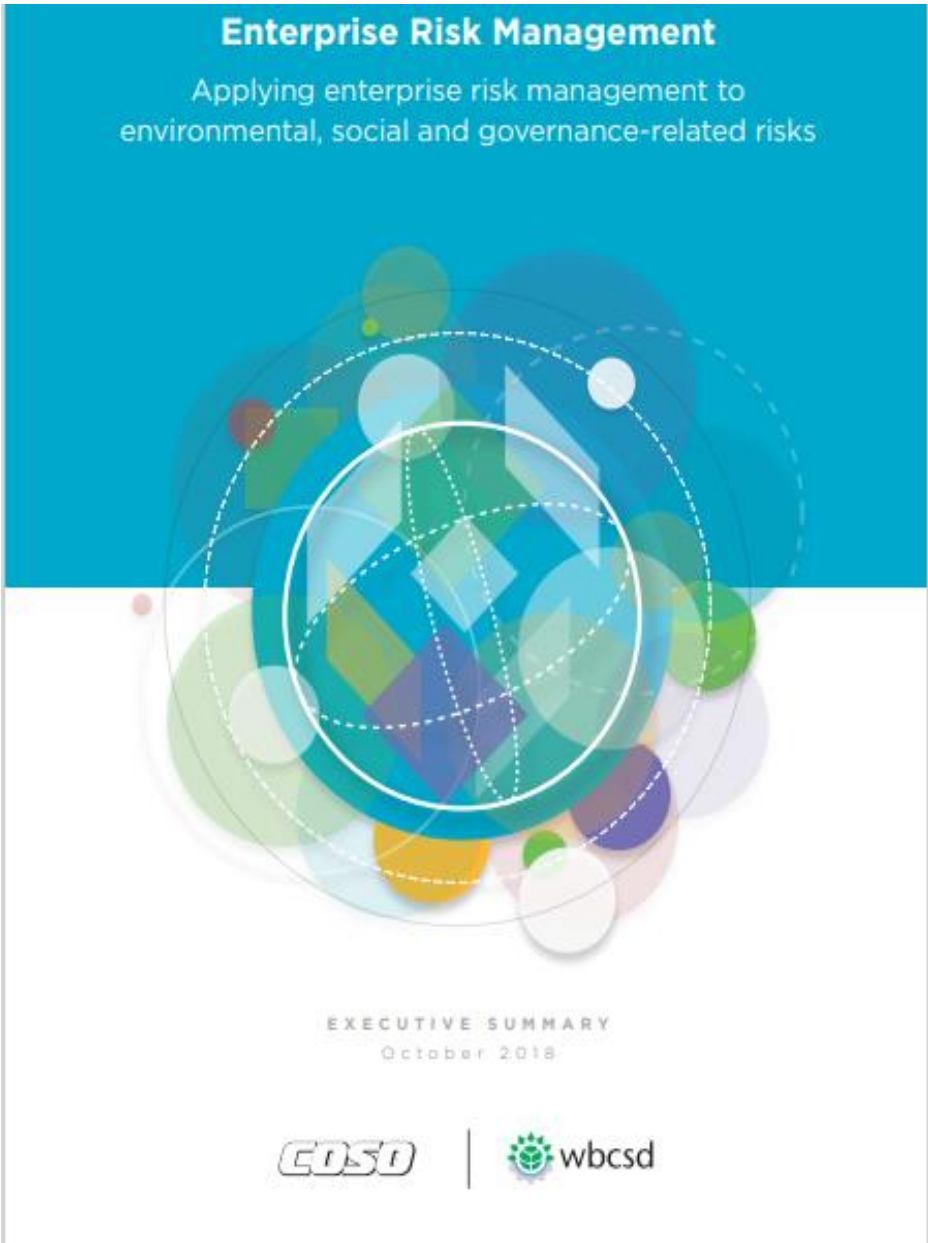
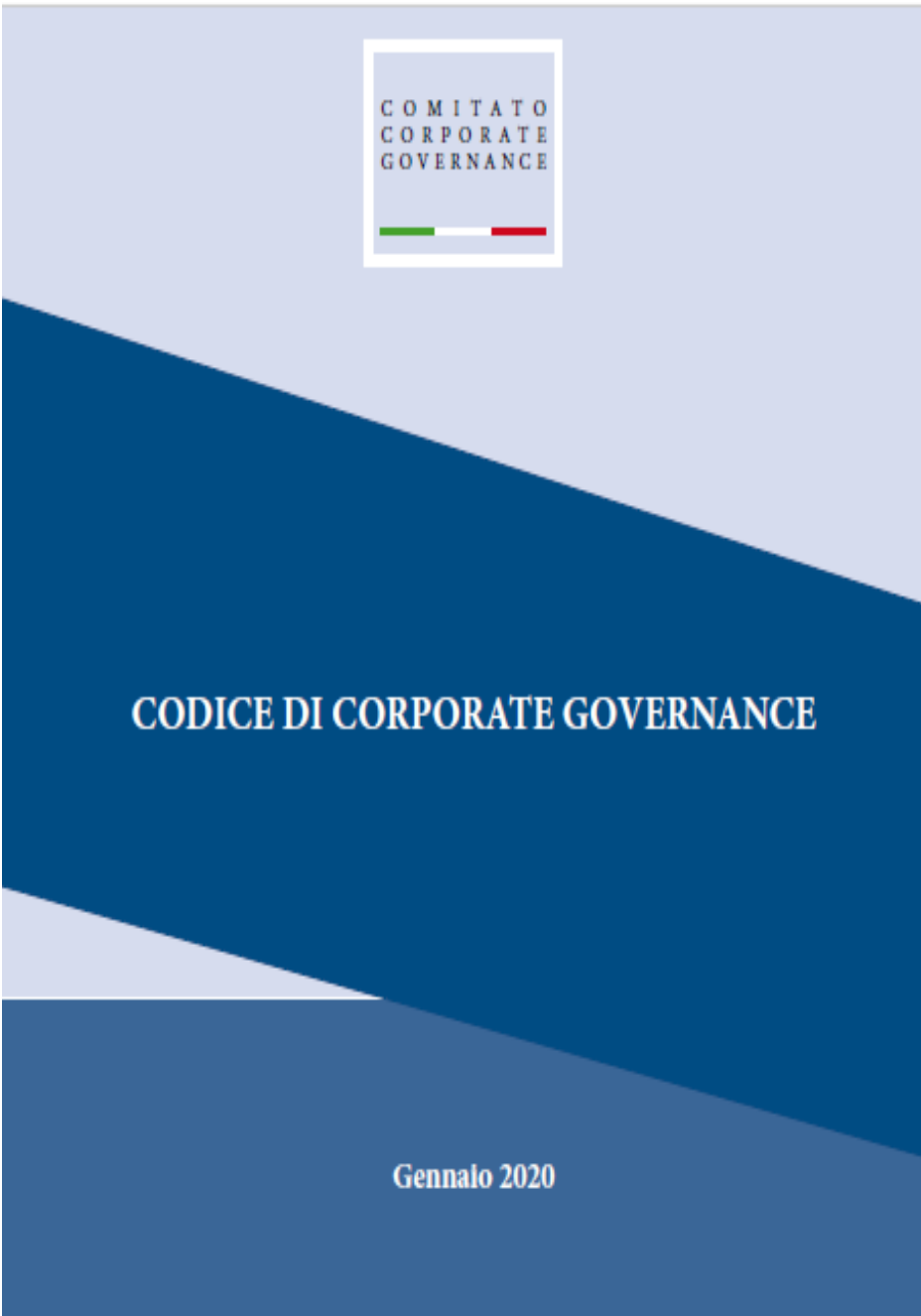


**CODICE CORPORATE
GOVERNANCE**

2020



Rischio e Governo dell'impresa: le best practice



Rischio e Governo dell'impresa: Codice di Corporate Governance di Borsa Italiana

Il più recente aggiornamento (2020) del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, diventato uno degli standard nazionali di riferimento per la costruzione e implementazione di una Corporate Governance integrata ed efficace, oltre a delineare con maggiore chiarezza **figure, ruoli, responsabilità e processi**, introduce, modificando l'orizzonte degli obiettivi dell'Organizzazione e della Corporate Governance, il concetto di **successo sostenibile**.

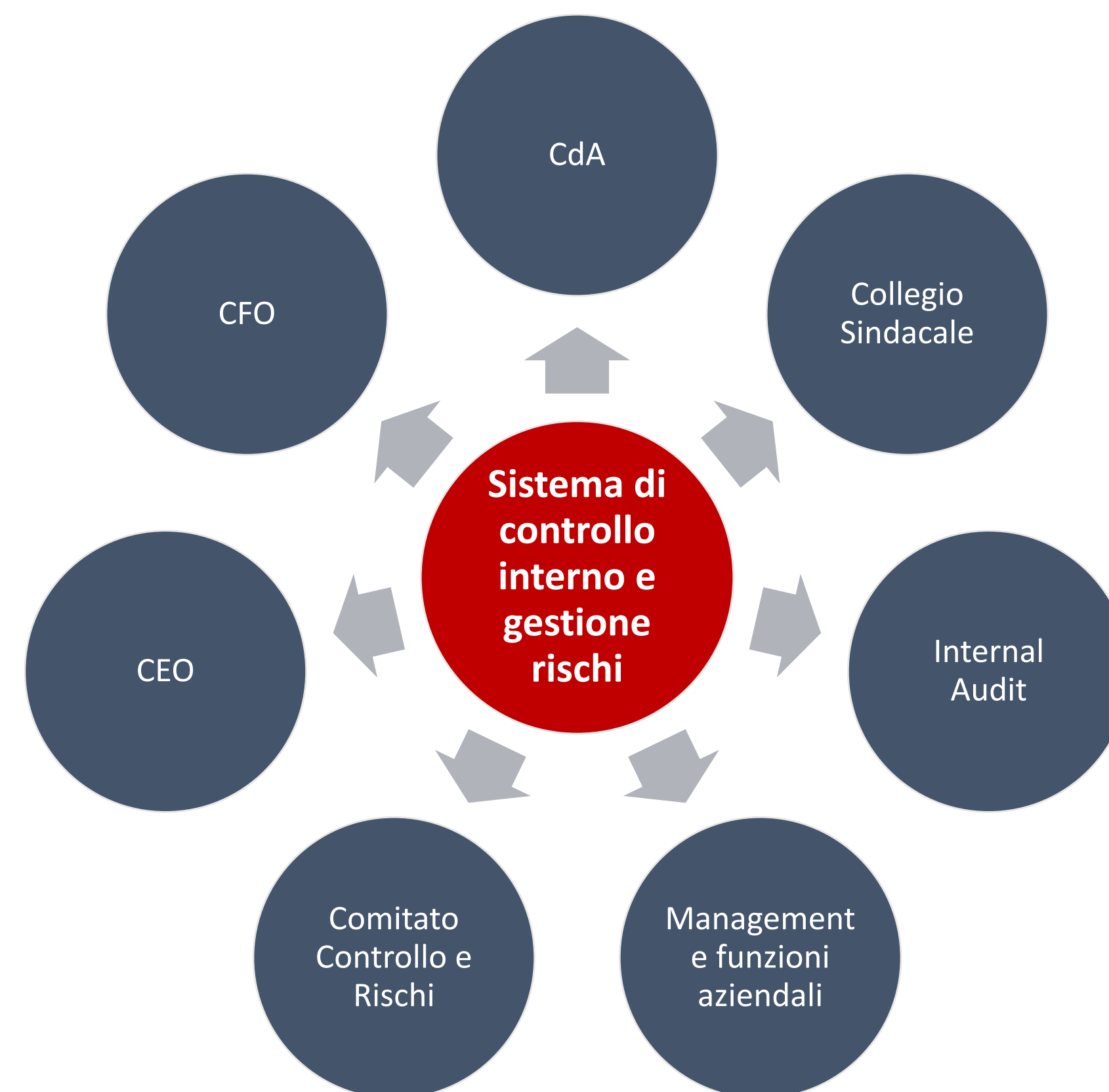
Successo sostenibile

*«obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella **creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti**, tenendo conto degli **interessi degli altri stakeholder** rilevanti per la società.*

Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR)

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è costituito dall'**insieme delle regole, procedure e strutture organizzative** finalizzate ad una **effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio** dei principali **rischi**, al fine di contribuire al successo sostenibile della società.

Le **responsabilità** in merito alla **definizione** ed **esecuzione** della strategia finalizzata al conseguimento del **successo sostenibile** necessita quindi del **coinvolgimento dei ruoli apicali** di tutti gli **attori coinvolti nel governo societario**.

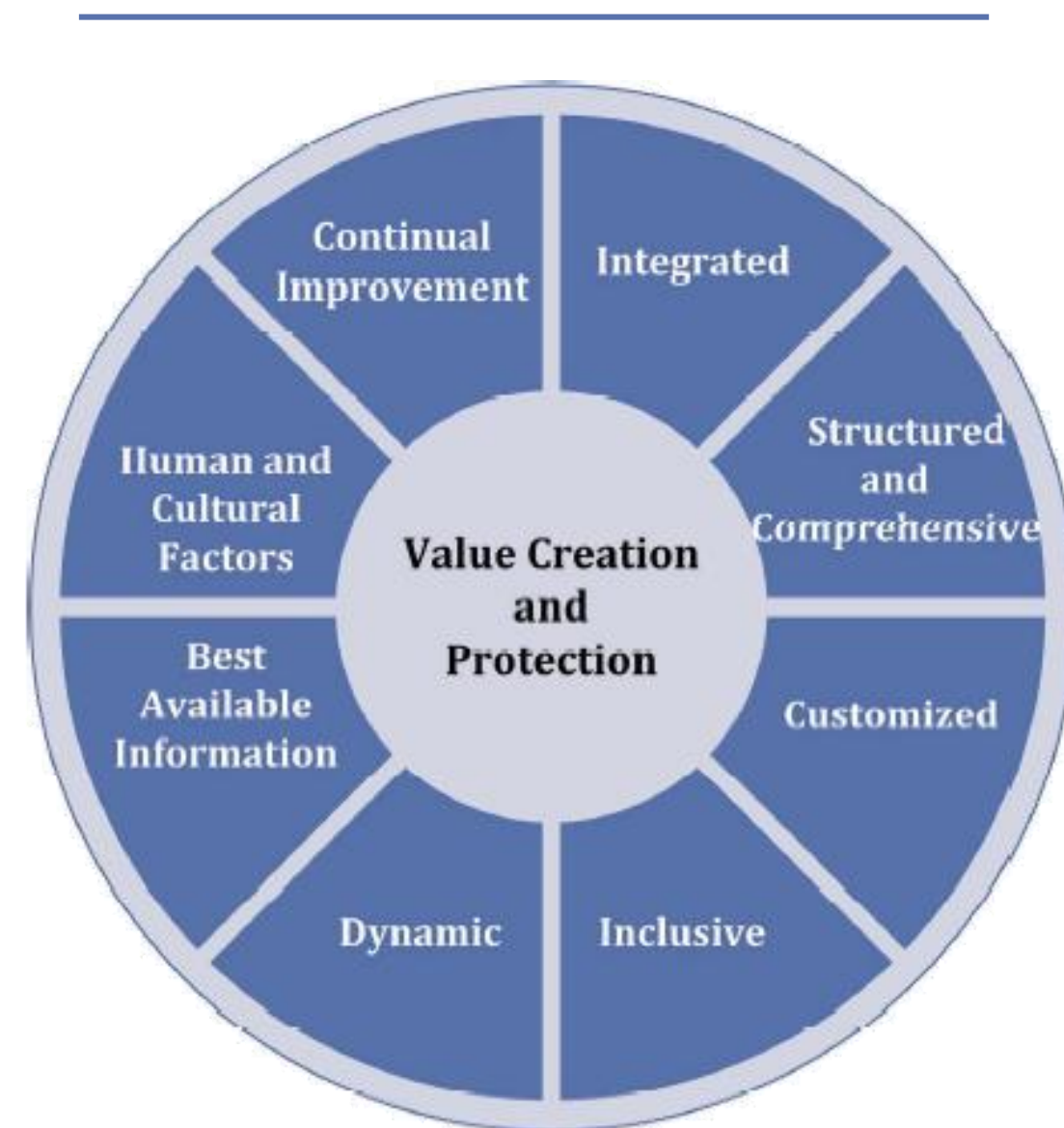


Rischio e Governo dell'impresa: gli standard internazionali – ISO 31000

La ISO 31000 è uno **standard internazionale** disegnato dall'*International Organization for Standardization* (ISO) allo scopo di fornire un **set di principi e linee guida** generiche per supportare le aziende nella definizione e implementazione di programmi di Risk Management adeguati ed efficienti.

Lo standard ISO 31000 si pone l'obiettivo di mettere ogni organizzazione nelle condizioni di individuare, prevenire e gestire tutti i rischi incombenti nell'ambito della propria attività, attraverso un approccio strutturato.

PRINCIPI



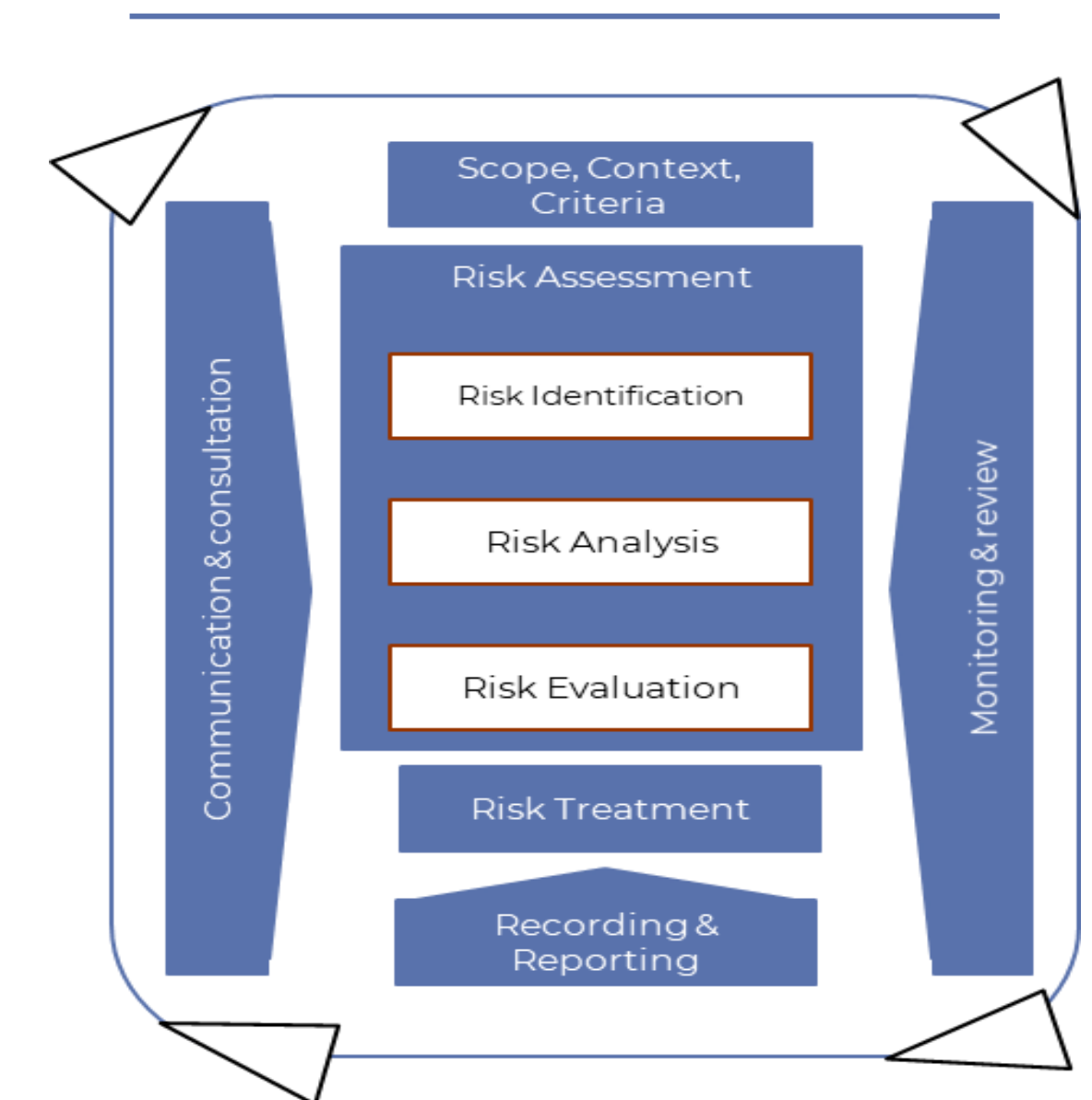
Caratteristiche che devono essere considerate per un **efficace** ed **efficiente** processo di *Risk Management*.

FRAMEWORK



Lo scopo del *framework* è quello di assistere l'organizzazione nell'**integrare** la pratica del **Risk Management** all'interno delle **attività aziendali**.

PROCESSO



Descrizione delle principali **fasi** e **attività operative** del processo di *Risk Management*.

Rischio e Governo dell'impresa: ISO 3100 - Principi

Miglioramento continuo

Il RM è **continuamente migliorato** attraverso **apprendimento ed esperienza**

Fattori umani e culturali

La **cultura** e il **comportamento umano** influenzano significativamente tutti gli aspetti del RM, a tutti i livelli

La migliore informazione

Gli *input* di RM sono basati sia su **informazioni storiche e correnti** che su **aspettative future**.

Dinamico

I rischi possono emergere, cambiare o ridursi al cambiare dei contesti interni ed esterni dell'organizzazione. Il RM: i) **anticipa**; ii) **riscontra**; iii) **riconosce**; iv) **risponde** a questi cambiamenti ed eventi

Integrato

La gestione del rischio è **parte integrante** di tutte le attività dell'organizzazione

Strutturato e comprensivo

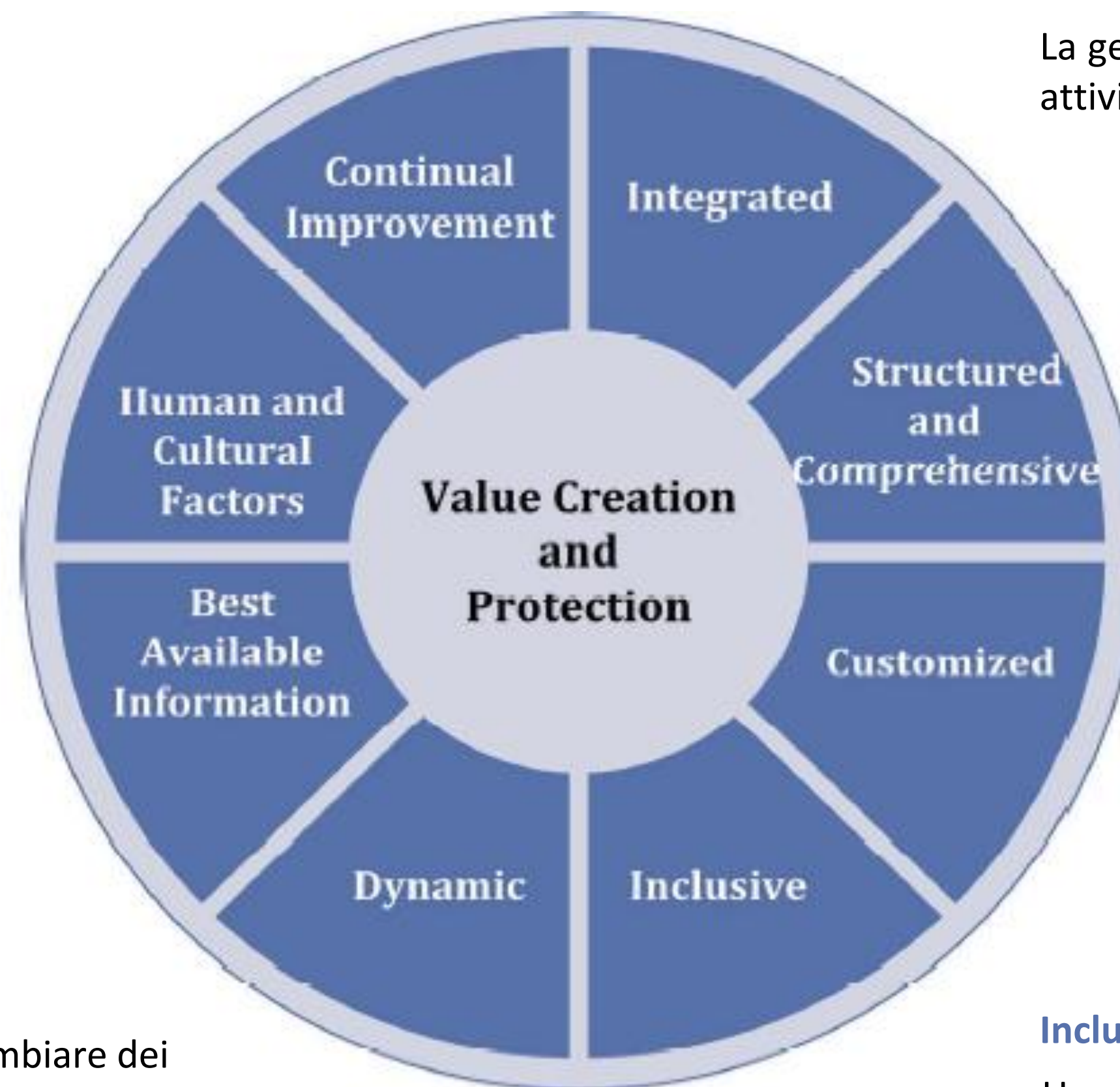
Un approccio strutturato e comprensivo al *risk management* contribuisce a **risultati coerenti nel tempo e comparabili**

Personalizzato

I *framework* e processi di RM sono personalizzati e proporzionati ai **contesti interno ed esterno** dell'organizzazione, in relazione ai suoi obiettivi

Inclusivo

Un coinvolgimento appropriato e tempestivo degli *stakeholder* permette di considerare le loro **conoscenze, percezioni** e i loro **punti di vista**.



Rischio e Governo dell'impresa: gli standard internazionali

La ISO 31000 – Il Framework

1. Integrazione

L'integrazione della gestione del rischio richiede una **comprensione** del **contesto** e della **struttura organizzativa**. Il processo di integrazione è dinamico e dev'essere personalizzato sulla base della cultura e dei bisogni della società.

5. Continuo miglioramento del *framework*

- Gli **insegnamenti** tratti dovrebbero essere usati come base per un **miglioramento continuo**
- Dai suddetti insegnamenti e miglioramenti deriva spesso un cambiamento della **cultura del rischio** dell'organizzazione

4. Valutazione del *framework*

- **Misurare** la **performance** della gestione del rischio secondo alcuni indicatori prestabiliti
- Il responsabile del framework (*Framework Owner*) dovrebbe periodicamente misurare i progressi rispetto al piano di gestione del rischio.



2. Progettare il *Framework* al fine di gestire il rischio:

- **Comprendere il contesto**
- Stabilire **policy** di gestione del rischio
- **Responsabilità** – *Risk Management Champion; Framework Owner; Risk Owner*
- **Integrazione** nei **processi** organizzativi
- **Risorse**
- Stabilire **comunicazione interna** ed adeguati **macanismi di reporting**
- Stabilire **comunicazione esterna** ed adeguati **macanismi di reporting**
- **Propensione al rischio**

3. Implementare la gestione del rischio

Considerare le tempistiche e la strategia di implementazione e applicare il *framework* secondo un **approccio incrementale**.

L'implementazione dovrebbe:

- **aggiungere valore** all'organizzazione
- **indirizzare** problemi di **business**
- aiutare i *manager* a raggiungere i propri obiettivi
- includere disposizioni per **misurare** e **monitorare l'impatto**

Rischio e Governo dell'impresa: le best practice

COSO* ERM integrating with Strategy and performance (2017)

Il Framework COSO ERM posiziona chiaramente la gestione dei rischi al **centro della catena del valore** tra **mission, vision e valori fondamentali** da una parte e le **performance attese**.

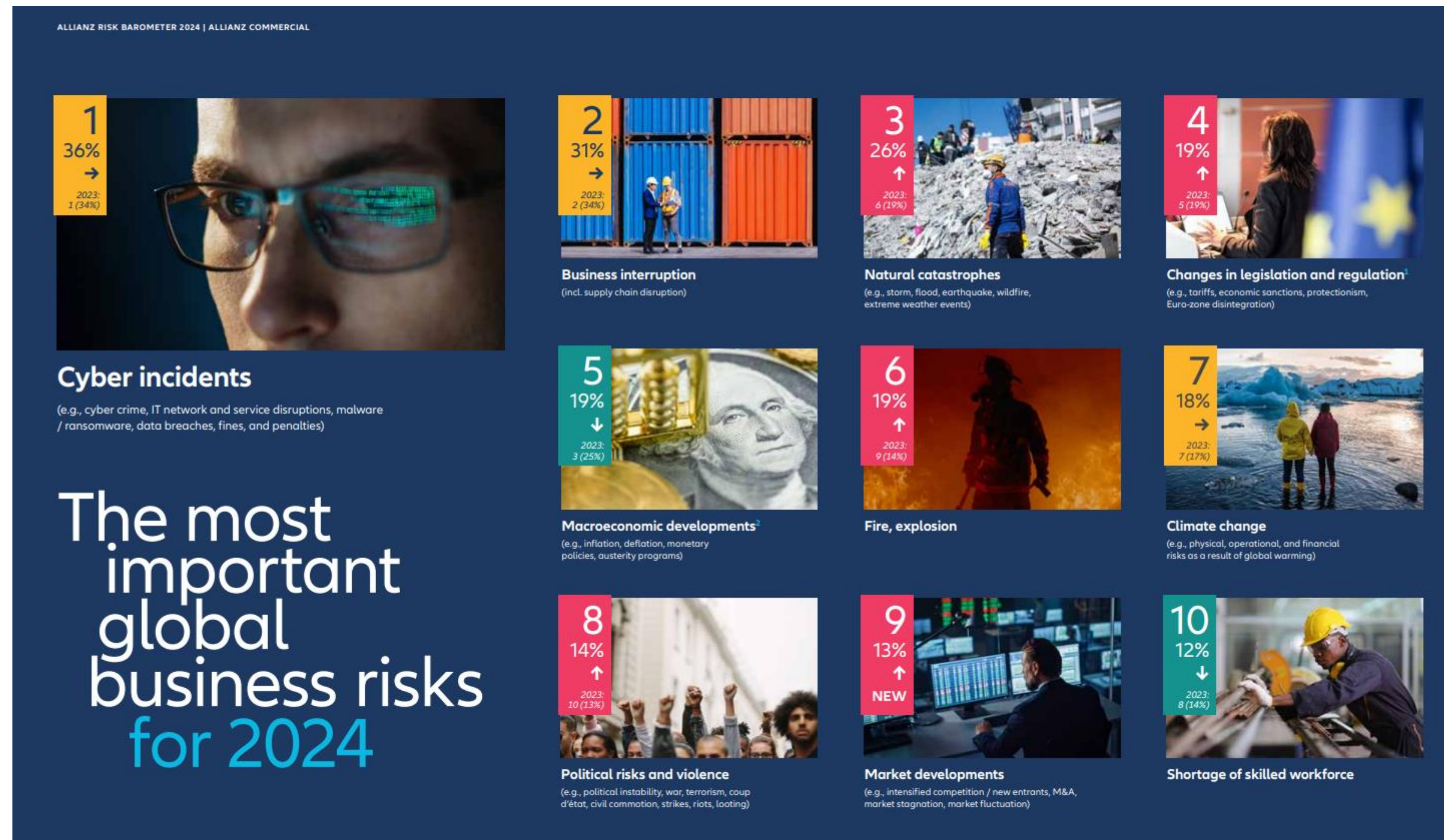
L'ERM è, pertanto, **parte integrante del processo** di **definizione, sviluppo e implementazione della strategia** finalizzata al **conseguimento della creazione di Valore**.



Il CoSO ERM *Framework* analizza i principi ispiratori di una Governance idonea allo scopo e descrive i **principali requisiti** e i modelli organizzativi necessari per un **efficace** ERM.



Cosa si prevede: outlook 2024



Anche se non possiamo prevenire o mitigare ogni evento, dobbiamo essere pronti a recuperare le attività in tempi brevi

Cosa si prevede: uno sguardo verso il futuro

Risk categories

- Economic
- Environmental
- Geopolitical
- Societal
- Technological

2 years

1 st	Misinformation and disinformation
2 nd	Extreme weather events
3 rd	Societal polarization
4 th	Cyber insecurity
5 th	Interstate armed conflict
6 th	Lack of economic opportunity
7 th	Inflation
8 th	Involuntary migration
9 th	Economic downturn
10 th	Pollution

10 years

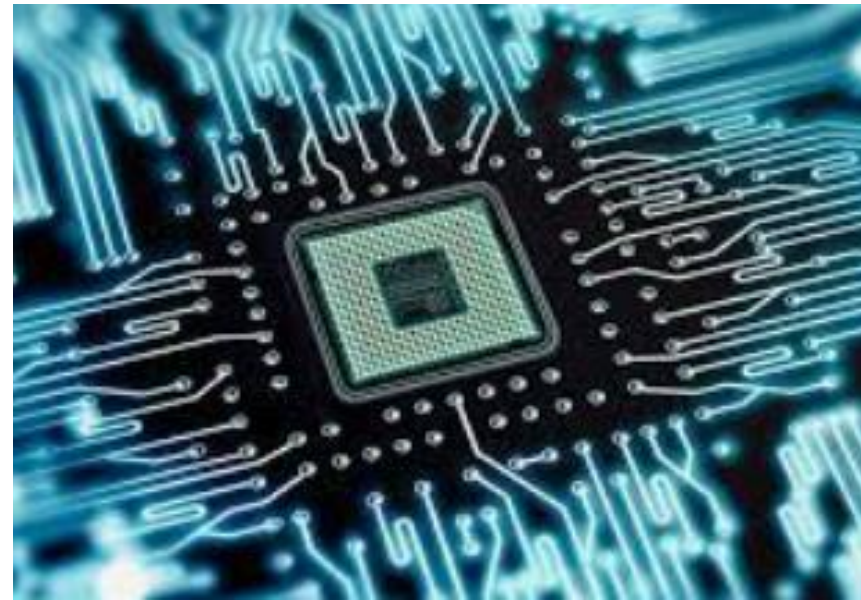
1 st	Extreme weather events
2 nd	Critical change to Earth systems
3 rd	Biodiversity loss and ecosystem collapse
4 th	Natural resource shortages
5 th	Misinformation and disinformation
6 th	Adverse outcomes of AI technologies
7 th	Involuntary migration
8 th	Cyber insecurity
9 th	Societal polarization
10 th	Pollution

I rischi operativi sono in rapida
evoluzione

Source

World Economic Forum Global Risks
Perception Survey 2023-2024.

Cosa è successo: alcuni esempi



Ericsson Albuquerque 2000

Incendio negli impianti di Philips, uno dei maggiori fornitori di semiconduttori per Nokia ed Ericsson.

Per Ericsson fu impossibile sostituire la forniture in breve tempo con conseguente perdita di grandi quote di mercato.

L'impatto economico nella propria divisione di telefoni cellulari fu enorme: 2,3 Miliardi di dollari, seguite dall'uscita del mercato dei telefoni cellulari



Ikea cassetiera Malm 2017

Nel 2016 in USA 4 bambini sono stati uccisi da cassettiere Malm, 17,3 mio cassettiere sono state ritirate e \$ 50 mio pagati. Un altro bambino è morto dopo il richiamo, non reso noto alla famiglia. E' stato riconosciuto un risarcimento dei \$47 mio.



Terremoto Marche ed Umbria 2016

41 000 sfollati, 388 feriti e 303 morti, 10.000 edifici danneggiati. Danni ai beni e fermo attività.



Incendio Nitrochimica 2022

Incendio ha coinvolto l'azienda chimica, che recupera solventi e rifiuti pericolosi. Tre feriti gravi tra i dipendenti, aziende confinanti evacuate.



Alluvione Marche 2022

13 vittime, 50 feriti, 150 persone sfollate e danni per 2 miliardi di Euro.



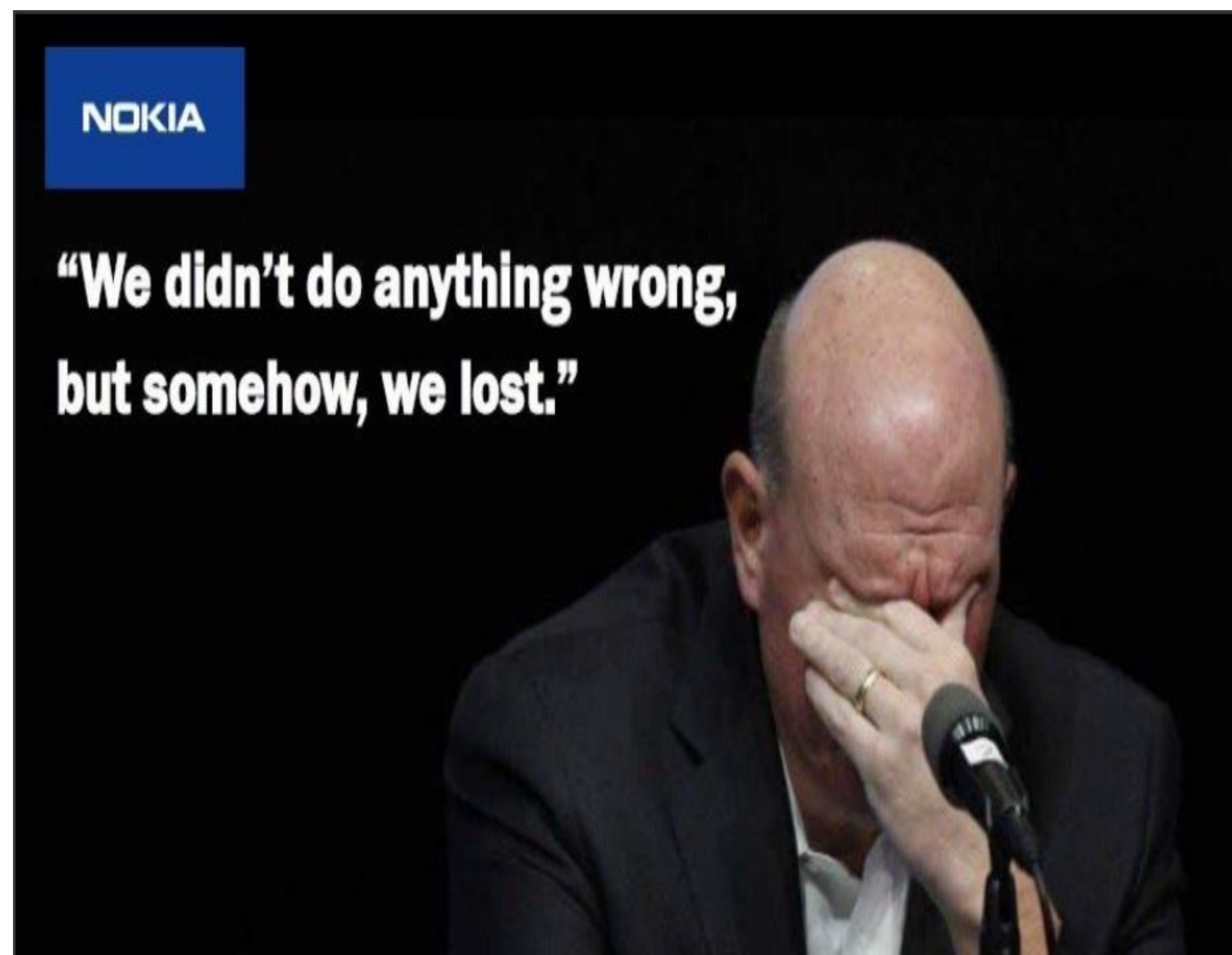
Ramsonware Campari 2020

Sottratti 2 terabyte di file non crittografati. Bloccata la rete in 24 paesi, chiesti \$15 mio di riscatto

Cosa è successo: alcuni esempi

I **rischi strategici** hanno spesso **impatti** molto più rilevanti rispetto ai rischi appartenenti alle altre categorie tra cui **finanziari**, **operativi** e di **compliance** su cui invece si concentra maggiormente l'attenzione del management.

Tali rischi, quando si materializzano, usualmente sono in grado di **distruggere enormi quantità di valore, molto rapidamente**, mettendo a repentaglio le linee di business o addirittura l'intera impresa.



ERM: Approccio strutturato e integrato nei processi aziendali

La **crescente complessità** del **contesto** in cui operano le **Organizzazioni** richiede un approccio di **gestione dei rischi** e delle **opportunità continuo, strutturato, sistematico e integrato** nei **processi** aziendali e nella **cultura** organizzativa. Tale approccio ha l'obiettivo di facilitare e migliorare la **gestione**, il **rafforzamento**, la **condivisione**, la **comunicazione** e la **trasparenza** nei confronti delle tematiche relative ai rischi a tutti i livelli dell'Organizzazione.

L'**Enterprise Risk Management** è il combinato disposto di **ruoli, responsabilità, processi e procedure** applicato nella **definizione ed esecuzione** della **strategia** così come nella **conduzione** dei **progetti** speciali e di ogni normale attività di **business**, finalizzati a supportare la **generazione di valore sostenibile** nel lungo periodo.

Benefici di un processo ERM

Gestione e applicazione delle **strategie di business** in modo **risk-based**, anticipando e reagendo in **maniera strutturata** ai principali **rischi**, garantendo la **sostenibilità** di medio-lungo periodo;

Riduzione dell'aleatorietà delle **variabili economiche rilevanti** per la Società, **conferendo** maggiore **assurance** agli **stakeholder**;

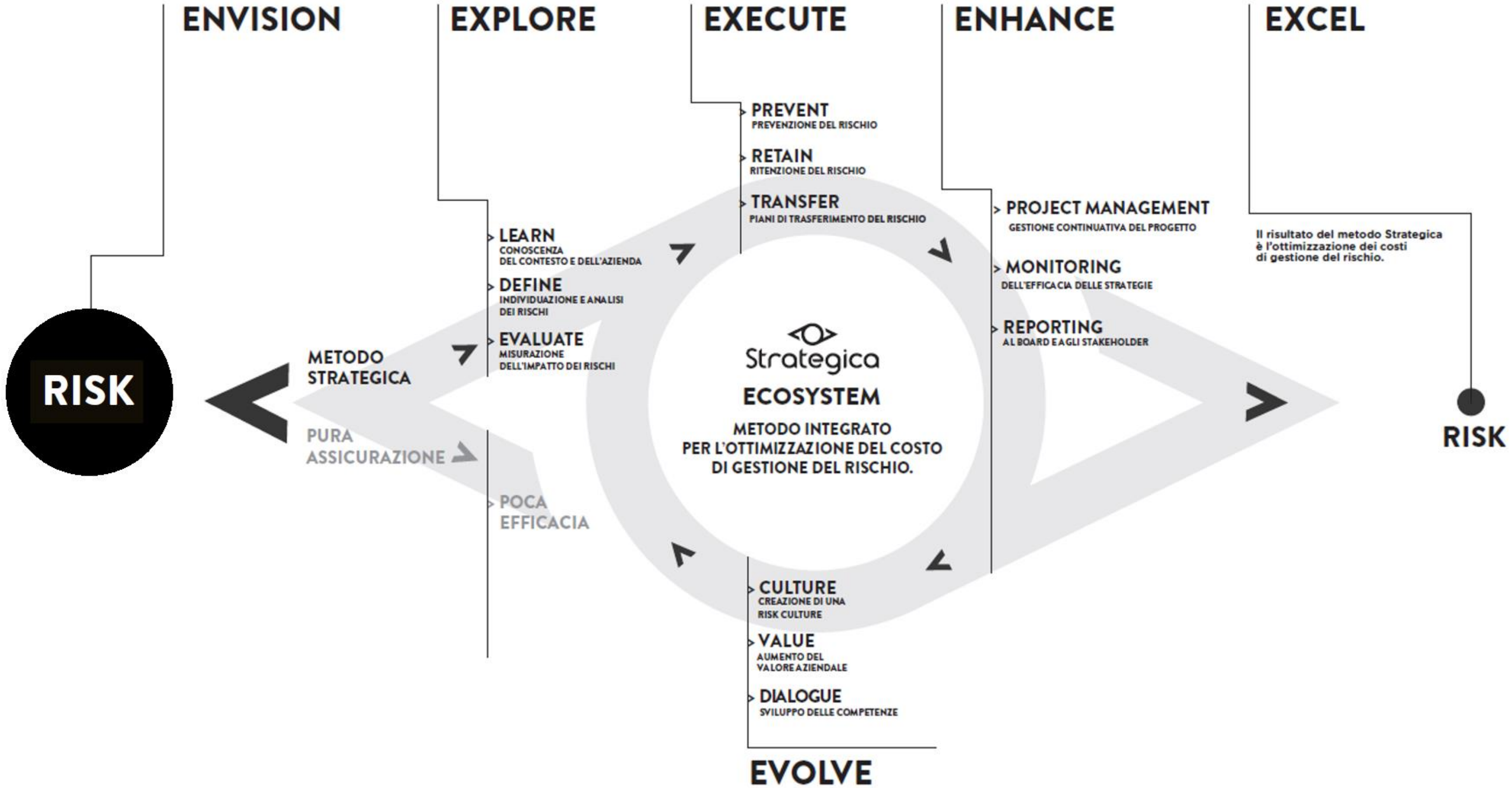
Rafforzamento della **governance**, grazie ad una **chiara condivisione** dei **ruoli** e delle **responsabilità, dei tempi, dei metodi e dei linguaggi** in merito alla gestione dei rischi, delle opportunità e dei processi a supporto;

Prevenzione e riduzione dei **possibili shock economico-finanziari** legati alla **materializzazione dei rischi**

Condivisione partecipata e attiva alla tematica di **risk management** e **miglioramento dell'engagement** e del profilo **reputazionale** dell'Organizzazione nei confronti di **terze parti**;

Definizione di flussi informativi verso gli **stakeholder** al fine di dare maggiore **assurance** sul raggiungimento degli **obiettivi di medio-lungo periodo** e su altri **obiettivi intermedi** di loro interesse (es. ESG)

Il processo di gestione



Il processo di gestione

Il Risk Management rappresenta di fatto la ricerca della minimizzazione degli effetti negativi del rischio al minimo costo, attraverso la sua identificazione, misura e mitigazione

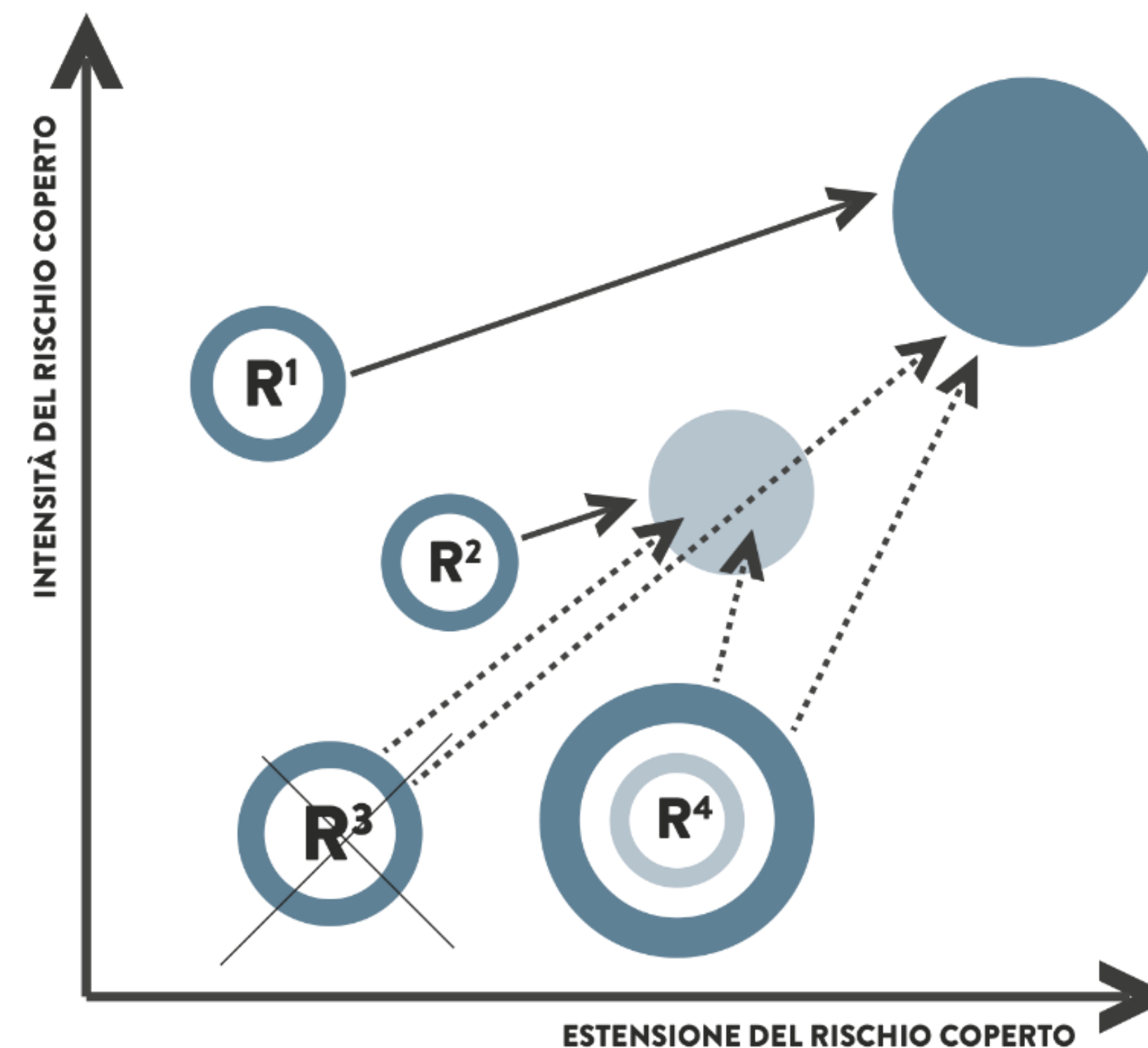
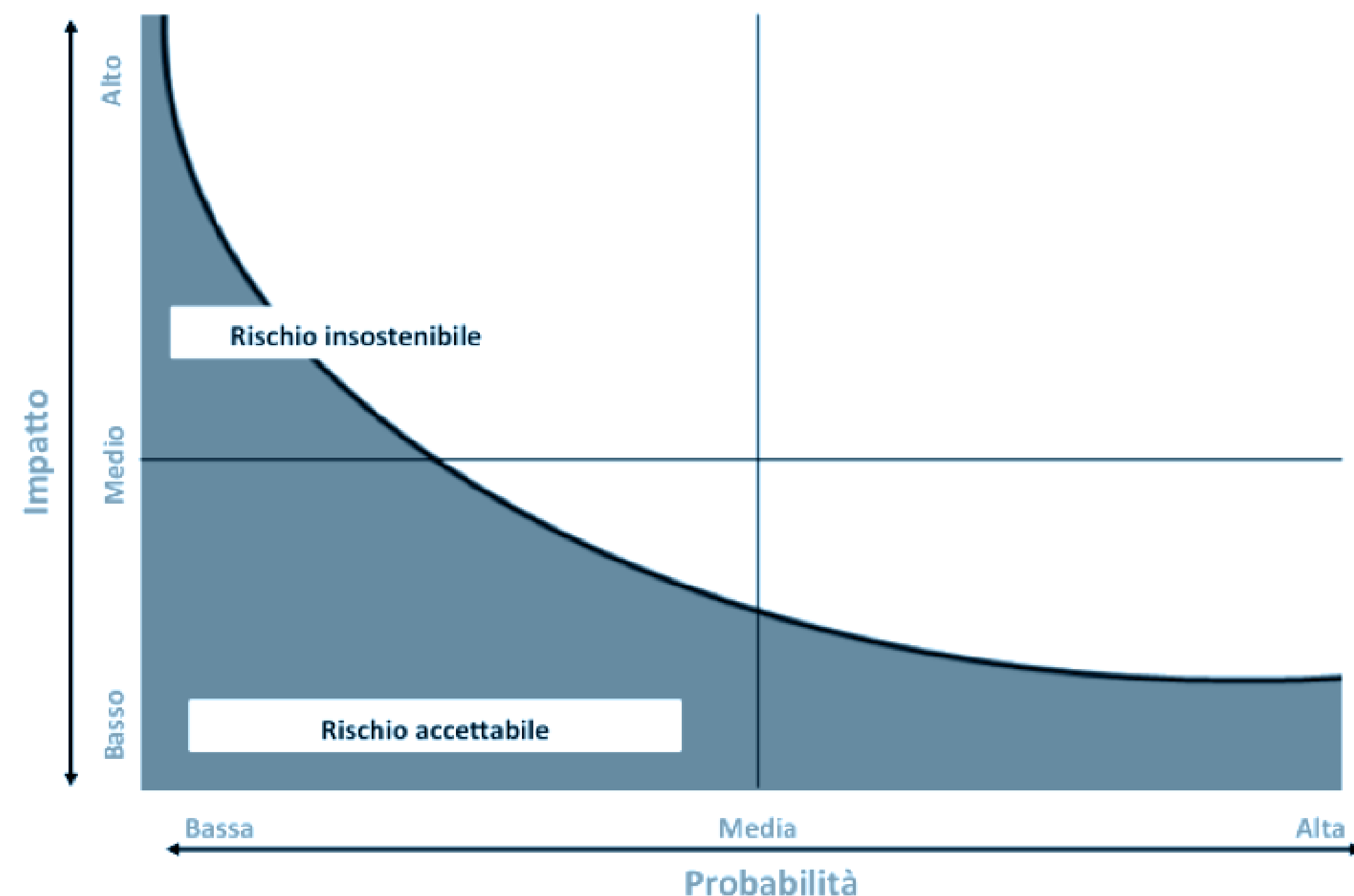
L'ottimizzazione del Costo Globale del Rischio si ottiene mediante il **corretto bilanciamento** tra:

- Costi di riduzione e prevenzione dei rischi
- Costi di ritenzione
- Costi di trasferimento
- Costi di gestione e amministrazione



Il processo di gestione

Le aziende, in particolare quelle di piccole-medie dimensioni, necessitano di un supporto tecnico e professionale nelle azioni di reingegnerizzazione dei propri piani di copertura dei rischi, riposizionando le coperture individuando il costo / opportunità ottimale delle coperture rispetto al profilo dei rischi esaminati



Il trasferimento del rischio: una scelta consapevole

I mercati assicurativi ricercano sempre più la standardizzazione delle soluzioni assicurative che possono NON garantire la piena aderenza tra i RISCHI (evoluzione, trasformazione, ecc.) e il TRASFERIMENTO ASSICURATIVO

Le informazioni sul rischio, richieste dagli Assicuratori, tramite i questionari assuntivi, non sempre riescono a identificare eventuali criticità caratteristiche dei singoli professionisti risultando talvolta troppo generici

Solo una **corretta analisi dei rischi operativi** consente al **professionista** di avere un quadro chiaro degli stessi e acquisire così **consapevolezza** di quali tra questi trasferire sul mercato assicurativo

I vantaggi per le organizzazioni

Le società di grandi dimensioni hanno un livello di attenzione al lungo termine maggiore rispetto a quelle di medie e piccole dimensioni

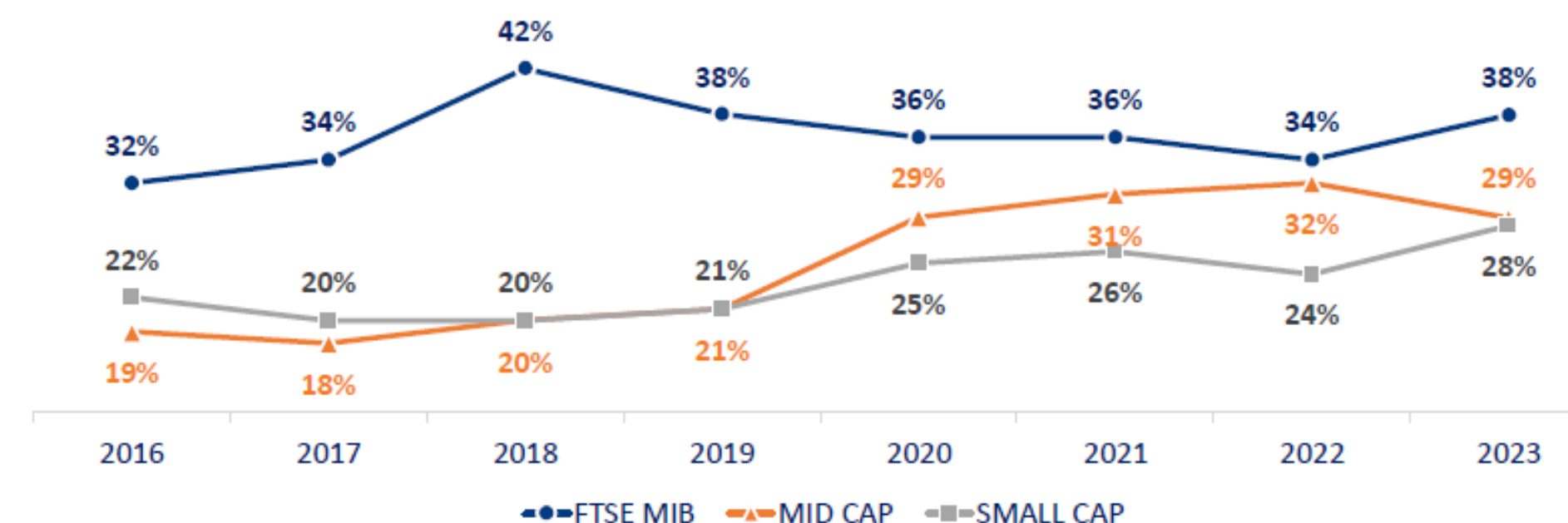
Livello di attenzione al lungo termine delle società quotate per segmento
(% società), 2022-2023

	FTSE MIB		MID CAP		SMALL CAP	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Esistenza LTI	100%	94%	91%	85%	85%	80%
Performance Share	82%	76%	67%	61%	54%	50%
Presenza di meccanismi di differimento o lock-up	85%	79%	58%	56%	49%	48%
Livello di diffusione: □ Basso (sotto il 40%) □ Medio (tra il 40% e il 70%) □ Alto (sopra il 70%)						
Peso dell'LTI rispetto al compenso totale dell'AD (valore medio %)	37%	38%	31%	32%	31%	25%

7 Il peso dell'LTI è aumentato progressivamente tra le Società medio-piccole, mentre si è stabilizzato tra le FTSE MIB (in cui già da tempo ricopre un peso molto rilevante)

- Negli ultimi 5-6 anni si è assistito ad un **consolidamento** del **peso dell'LTI** intorno al **35%-40%** del pacchetto di remunerazione complessivo degli AD del **FTSE MIB**
- Nello stesso periodo si evidenzia un **progressivo incremento** del peso della componente di lungo termine tra le Società del **MID CAP** e dello **SMALL CAP**, che è passato **da circa il 20% a quasi il 30%** del pacchetto totale

Peso del sistema di incentivazione di lungo termine
(% rispetto al pacchetto di remunerazione target), 2016-2023



Stanno aumentando l'attenzione ai risultati di lungo termine e i connessi incentivi

Fonte The European House Ambrosetti

Target su cui investire: allocare le risorse correttamente

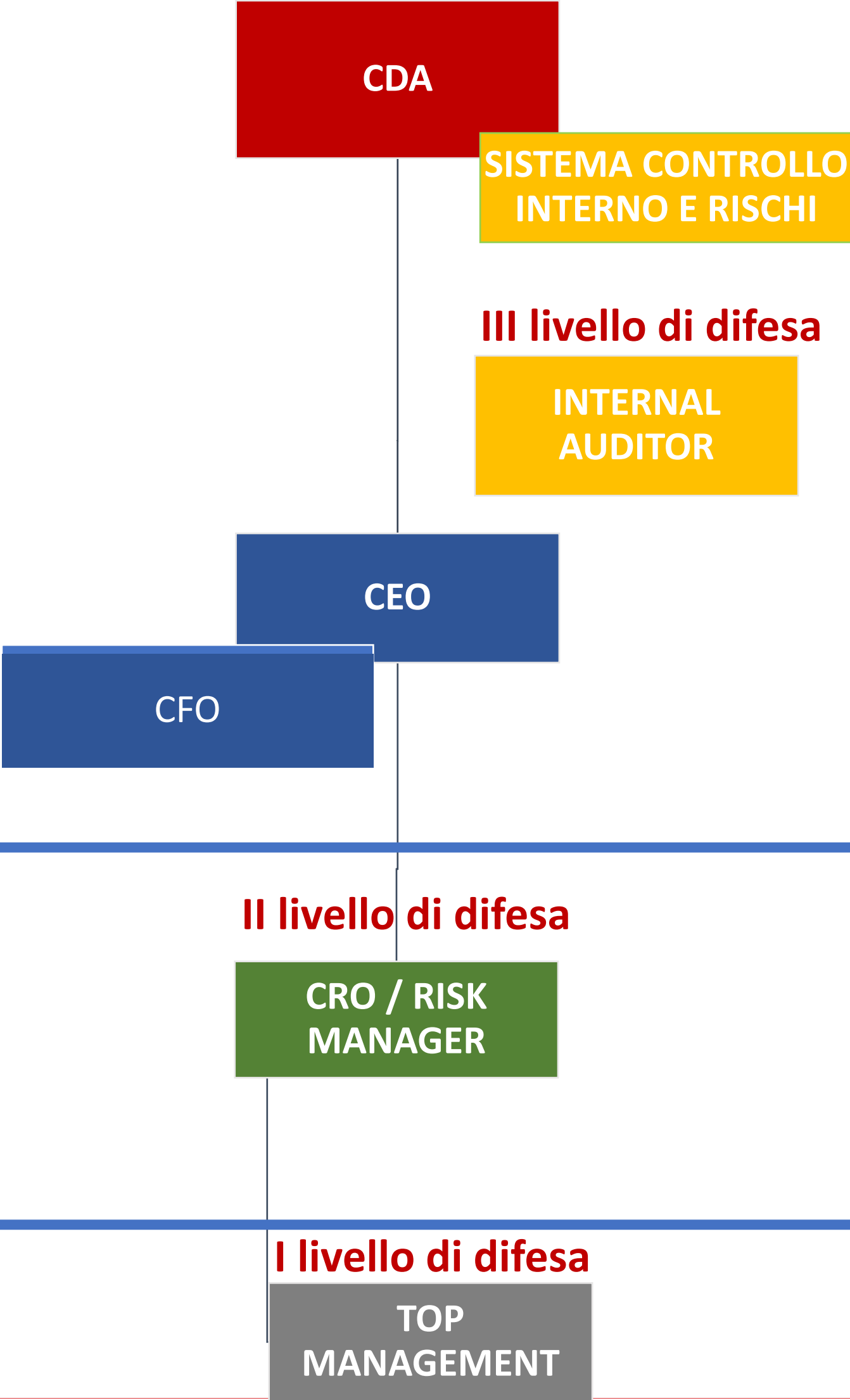
La corporate governance e la sostenibilità si confermano tra i criteri più importanti nella selezione dei potenziali target in cui investire

Quali sono i criteri adottati nella selezione dei potenziali target in cui investire?
punteggio da 1 (min) a 10 (max)



Gli investitori valutano la qualità della corporate governance e la sostenibilità come criteri fondamentali

Governance e gestione dei rischi: 3 livelli di difesa



Ruolo dell'organo di amministrazione:

Il **Consiglio di Amministrazione** guida la società perseguendone il **successo sostenibile** definisce le strategie della società e del gruppo ad essa facente capo in coerenza con il principio I e ne monitora l'attuazione.

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

è costituito dall'insieme delle regole, procedure e strutture organizzative finalizzate ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di contribuire al successo sostenibile della società

Il responsabile della funzione di internal audit:

verifica sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e nel rispetto degli standard internazionali, l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, attraverso un piano di audit approvato dall'organo di amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi

Il Chief Executive Officer / Chief Financial Officer:

- a) cura l'**identificazione dei principali rischi aziendali**, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla società e dalle sue controllate, e li sottopone periodicamente all'esame dell'organo di amministrazione;
- b) dà esecuzione alle linee di indirizzo definite dall'organo di amministrazione, **curando la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi** e verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia, nonché curandone l'adattamento alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- d) **riferisce tempestivamente al comitato controllo e rischi in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività** o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il comitato possa prendere le opportune iniziative.

La funzione di Risk Management: supporta l'Amministratore Incaricato e, in senso più generale, il *management*, nell'identificazione, valutazione, monitoraggio, e *reporting* dei principali rischi aziendali nonché nell'elaborazione delle eventuali misure di mitigazione.

La funzione di Risk Management:

- a) promuove la diffusione di una efficace e pervasiva cultura della gestione del rischio nell'organizzazione;
- b) supporta la progettazione, realizzazione e gestione di adeguati processi, strumenti e metodologie di gestione dei rischi;
- c) svolge il processo di identificazione e valutazione dei principali rischi aziendali, attraverso un dialogo con il *management* e ne monitora, su base regolare, l'evoluzione;
- d) identifica i piani di mitigazione e propone, se del caso, ulteriori misure di mitigazione.

Il **Top Management/ Management** è responsabile dell'identificazione e gestione dei rischi. In particolare, sono identificati:

- **Risk Owner:** figure responsabili di identificare, analizzare e valutare i rischi, specifici o trasversali, afferenti al proprio ambito di responsabilità, e di concorrere ad identificare e valutare le misure di trattamento.
- **Measurement Owner:** figure responsabili dell'implementazione delle misure di trattamento identificate per i rischi ritenuti più rilevanti.

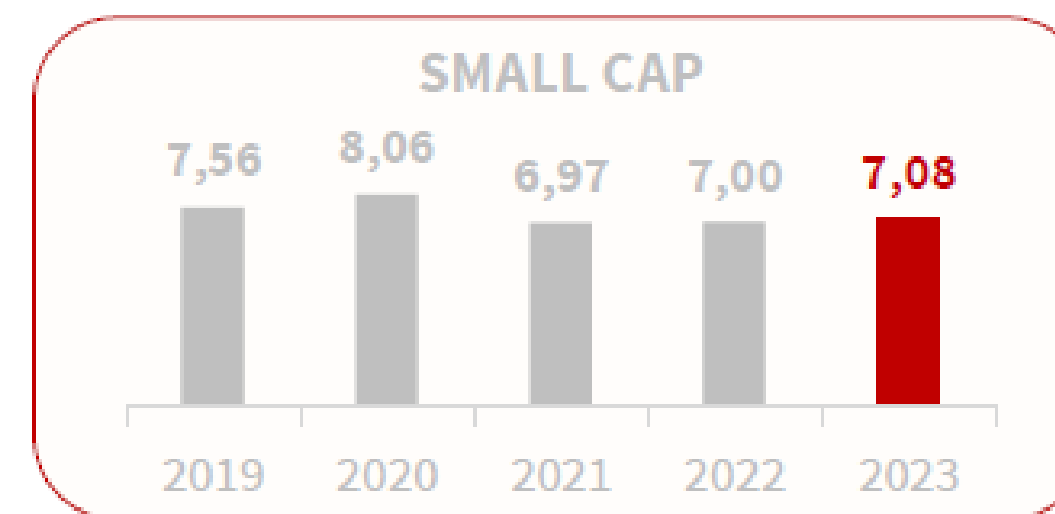
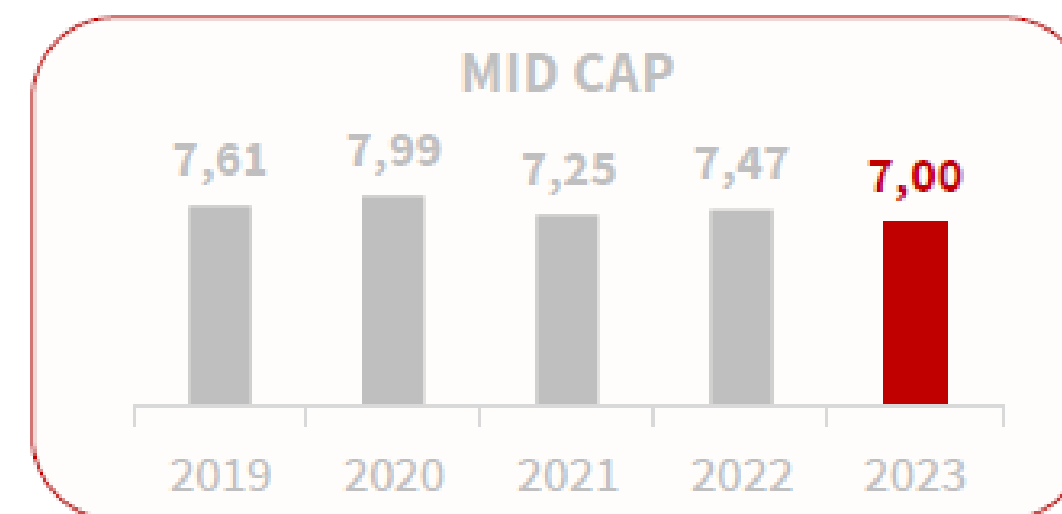
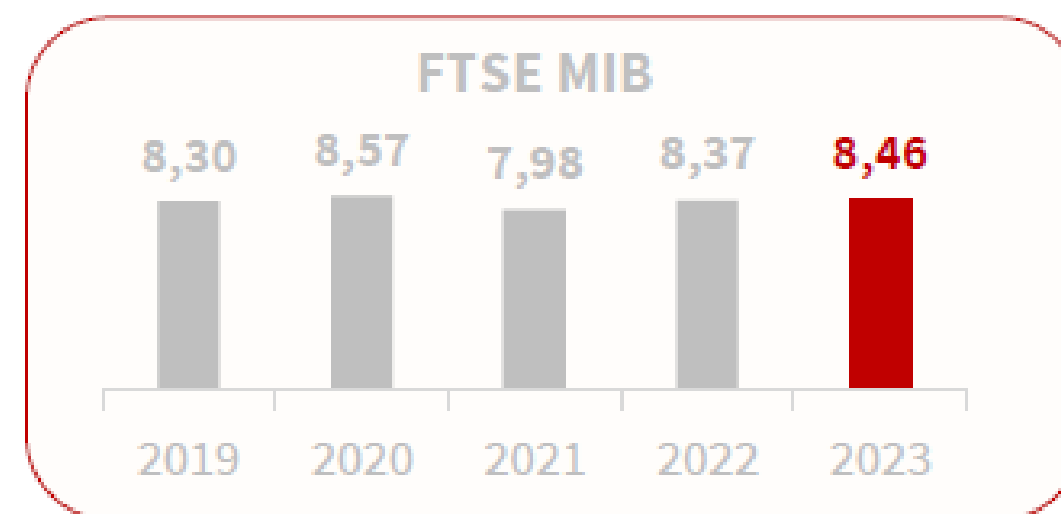
progetto

sponsor

IV. Sistema dei controlli e di gestione dei rischi

KPI E CARATTERISTICHE		PESO %
1	Tempo dedicato alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi – fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati aziendali	10%
2	Presenza di Consiglieri indipendenti del Comitato Controllo e Rischi – fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati aziendali	20%
3	Tempo dedicato alle riunioni del Collegio Sindacale – fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati aziendali	10%
4	Tasso di partecipazione dei Sindaci (Consiglieri di sorveglianza per società dualistiche) – fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati aziendali	15%
5	Numero medio di altre cariche assunte dai Sindaci (media numero di incarichi dei Sindaci – Consiglieri di sorveglianza per società dualistiche – in altre società in ruoli di amministrazione o controllo) – fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati aziendali	10%
6	Adozione di un Modello organizzativo e composizione dell' Organismo di Vigilanza (pubblicazione, ampiezza del numero di reati, trasparenza sulla gestione delle risorse finanziarie) – fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati aziendali	10%
7	Definizione Piani di successione per gli Amministratori Esecutivi (punteggio qualitativo assegnato in funzione della sua esistenza o meno e/o della previsione di meccanismi alternativi) – fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati aziendali	25%

Come vengono valutati i ruoli apicali



The European House
Ambrosetti

Governance di riporto al Top Management – Come cambia con la dimensione dell'azienda

La struttura organizzativa che riporta al top management cambia in relazione alla dimensione aziendale.

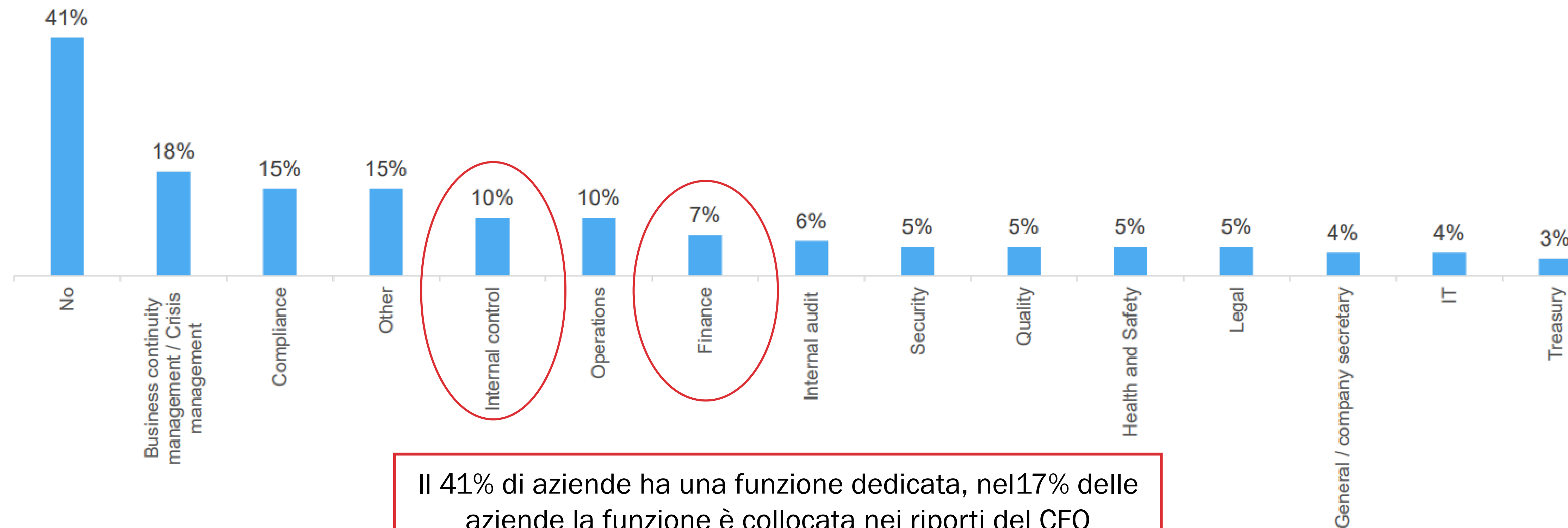
Nelle aziende di maggiori dimensioni è presente un Chief Risk Officer, in quelle di minori dimensioni spesso le società effettuano accorpamenti di funzioni. Segue una statistica realizzata a livello europeo, sugli accorpamenti di funzioni più frequenti

Il ruolo dei consulenti esterni è essenziale per fornire metodologie e informazioni aggiornate oppure per svolgere funzioni che la struttura interna non riesce a coprire.

Fonte The European House Ambrosetti

Governance – Come cambia con la dimensione

Other responsibilities rather than risk and insurance management



Fonte: European Risk Manager Report Ferma

Conclusioni

L'ambiente nel quale operano le organizzazioni è contrassegnato sempre di più da instabilità nei fondamentali, aleatorietà delle variabili strategiche su cui si fondano i mercati, crescentemente elevata velocità di materializzazione delle trasformazioni, evoluzione di contesto e di significato che spinge ad aggiungere all'obiettivo di generazione di valore, il fatto di farlo in maniera sostenibile (in ogni senso) nel tempo

La Governance Strategica dei Rischi è tale quando coinvolge tutti gli ambiti e tutti i livelli dell'Organizzazione, incorporando ed andando oltre alla compliance alle norme di settore e fino a implementare un modello olistico omincomprensivo che supporti la strategia e dia ragionevole assurance agli stakeholders sul raggiungimento degli obiettivi

Il ruolo del CFO e del Dottore Commercialista assume un ruolo determinante per diffondere una cultura di gestione del rischio e garantire l'implementazione di un processo integrato, volto all'implementazione di una concreta ed effettiva strategia di Risk Management, che superi le limitate consuetudini

GRAZIE



Enrico Guarnerio
www.strategicagroup.com

XV Forum
bilancio

progetto



sponsor

