

I tre pilastri dell'adeguato assetto organizzativo
Risk Management

Risk Management introduzione, definizioni, metodi

VALERIA LAZZAROLI

27 novembre 2023

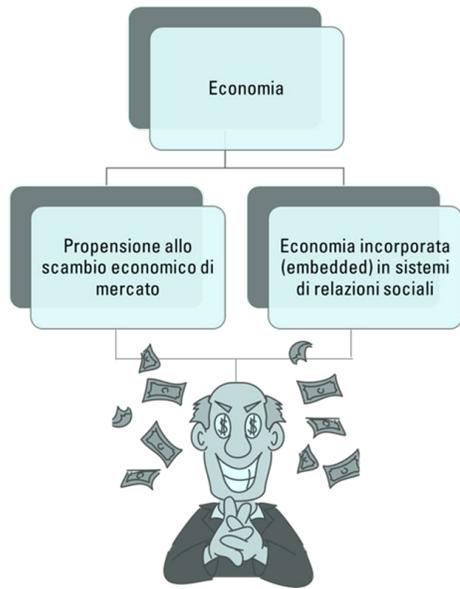
Mi presento



Valeria Lazzaroli

- Chief Risk Officer di ARISK SpA
Spin Off Universitario del Politecnico di Torino
- Chairperson of Board E.N.I.A.®
Ente Nazionale per l'Intelligenza Artificiale
- Member AIFIRM
- Team Leader C4S di CLUSIT
- Member Advisory Board ONILAB Università Bicocca
- Member Scientific Committee di Consumerismo No Profit

Qualche considerazione prima di iniziare



HOMO OECOMICUS

PATTO DI PARSONS

PERMACRISIS

CONTROFATTUALITA'

[...] ma poiché desideravo dedicarmi solo alla ricerca della verità, pensavo che occorresse che facessi tutto il contrario e che rigettassi, come assolutamente falso, tutto ciò in cui potessi immaginarmi il benchè minimo dubbio per di vedere se, ciò fatto, non restasse qualcosa in cui credevo che fosse del tutto indubitabile...

Cartesio



Lei è **Cartesia!**
Apparirà nelle slides
per chiedere aiuto
ai partecipanti
quando dovrà
sciogliere alcuni dubbi



Principali strumenti del risk management

Obiettivo da raggiungere

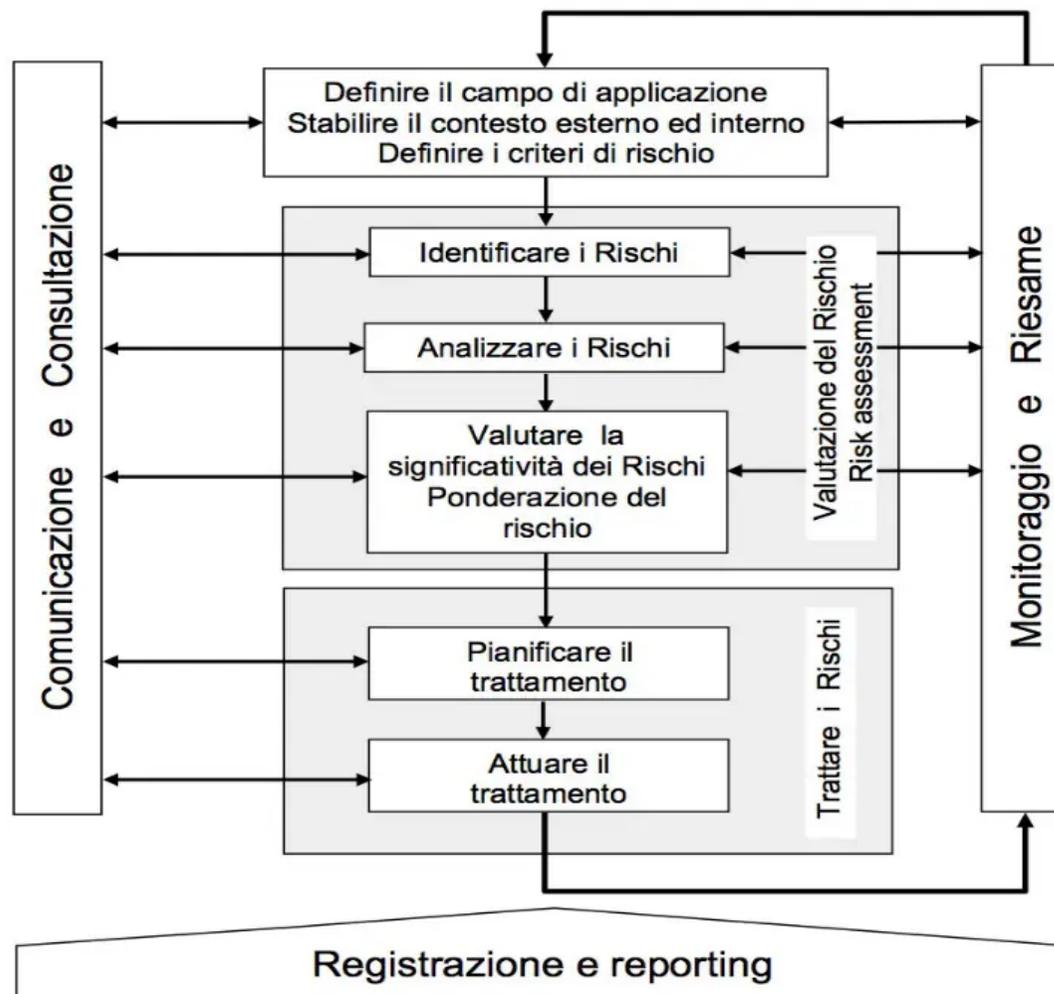
- Visione completa del posizionamento dell'azienda rispetto al tema della resilienza (particolarmente utile per fronteggiare eventuali crisi);
- Evidenza delle aree di debolezza;
- Definizione dei processi e delle attività più critiche;
- Definizione di efficaci piani di business continuity, disaster recovery e crisis management.



Definizione del risk management

Gestione completa e integrata dei rischi, attraverso attività sistematiche:

- Identificazione;
- Misurazione;
- Valutazione;
- Trattamento del rischio.



Linea guida per la gestione del rischio

Che si allinei alle altre norme ISO riferite ai sistemi di gestione – che seguono la struttura di *Harmonized Approach* (HA)...

Che incoraggi l'adozione di un processo continuo, graduale e proattivo coinvolgendo la corporate strategy e implicandone – con il supporto del top management – l'integrazione nella cultura dell'organizzazione

Che sia capace di integrare la tassonomia e i kpi delle 4 grandi transizioni che stiamo vivendo (digitale, energetica, generazionale e di genere)

Che si dimostri costantemente adattabile alla convergenza normativa che vede sempre più spesso aziende e professionisti più oggettivi, data driven e anti-fragili

ISO 31000:2018

una linea guida anche per le piccolissime aziende



SWOT ANALYSIS

ISHIKAWA

diagramma causa effetto

FMEA

Failure Mode and Effect Analysis
metodologia per analizzare le cause e valutare gli effetti

ACTION PLAN

COSO Framework

Solo in presenza di una funzione interna di risk management

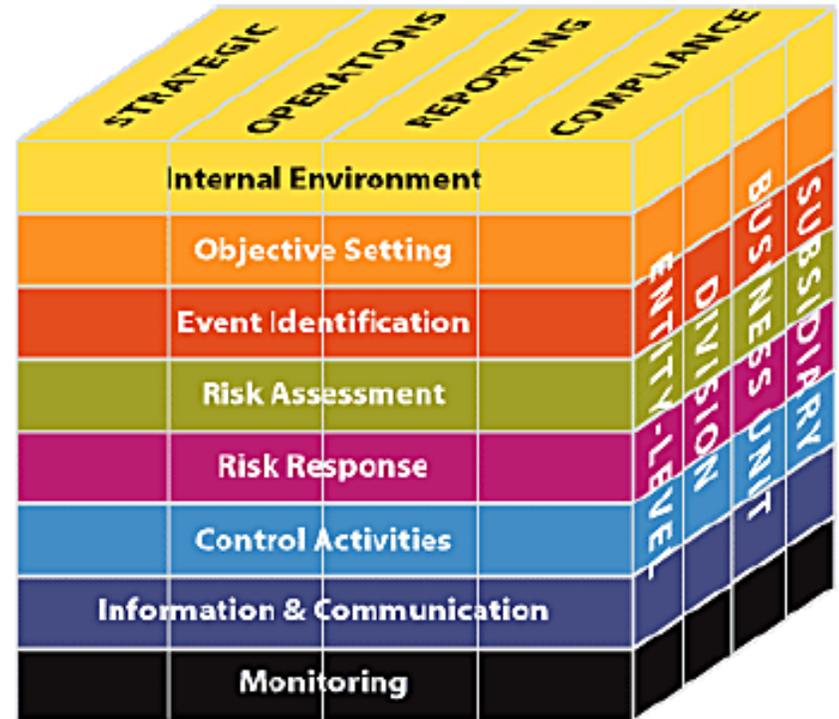


Governance e cultura



Framework COSO ERM

Rappresenta un modello di riferimento e una guida per le aziende che intendono adottare processi robusti di gestione dei rischi in grado di orientare al meglio le strategie in base alle performance, considerando anche le discontinuità che si possono originare da scenari particolarmente avversi ma plausibili: l'organizzazione dovrebbe integrare i processi di risk management nella gestione del proprio business con l'obiettivo di realizzare la strategia, migliorare la misurazione dei risultati (performance) a lungo termine.



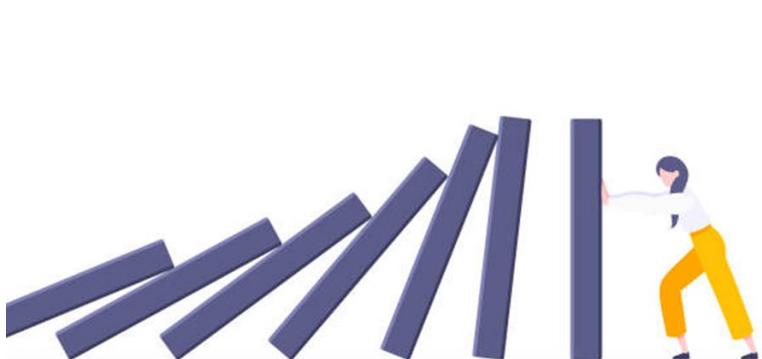
Una gestione aziendale efficiente

Il risk management consente:

- lo svolgimento coerente e controllato di ogni futura attività;
- il miglioramento del processo decisionale;
- la pianificazione e la creazione di priorità attraverso una comprensione esauriente e strutturata dell'attività stessa
- utilizzare e allocare in modo più efficace il capitale e le risorse all'interno dell'organizzazione:
 - proteggere il patrimonio, l'immagine aziendale, il know-how dell'organizzazione e delle persone chiave;
 - ottimizzare l'efficienza operativa.

Don't be a loser

- **resilienza strutturale:** conoscenza delle dinamiche sistemiche all'interno dell'organizzazione;
- **resilienza integrativa:** conoscenza delle complesse interconnessioni con il contesto esterno;
- **resilienza trasformativa:** consapevolezza del fatto che la mitigazione di alcuni rischi implica una trasformazione dell'organizzazione.



Definire e strutturare criteri di rischio



- natura e tipologia delle minacce;
- effetti scaturiti da un evento;
- natura o genesi dell'evento;
- impatti di natura economica – sia in positivo sia in negativo – sul bilancio aziendale a seguito di un evento;
- impatti marco-economici e geopolitici sulla sicurezza della comunità e del personale aziendale;
- efficacia dei controlli in essere;
- variabili temporali.

... e quindi procedere con



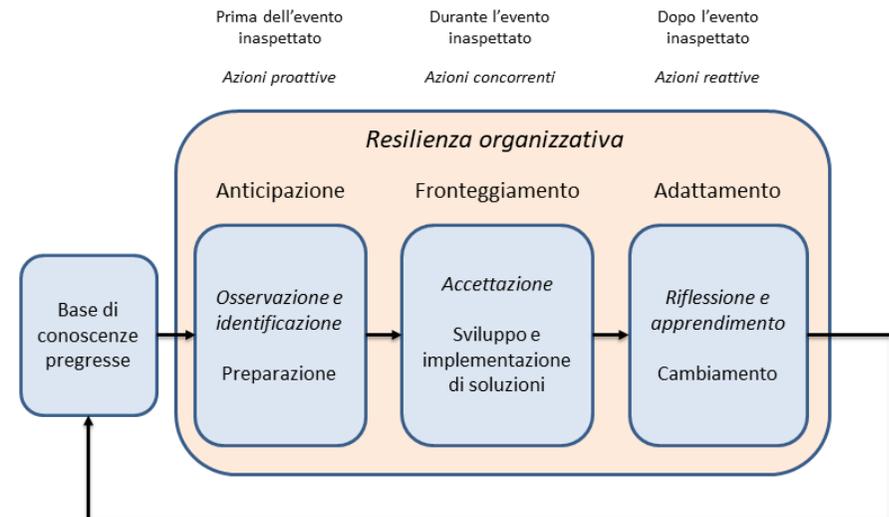
Esercizi di valutazione

Misurare il proprio grado di resilienza su diverse dimensioni (operative, finanziarie, di mercato, reputazionali e così via) e attuare sforzi significativi di rafforzamento dei presidi e di mitigazione delle aree maggiormente vulnerabili.

Esempio?

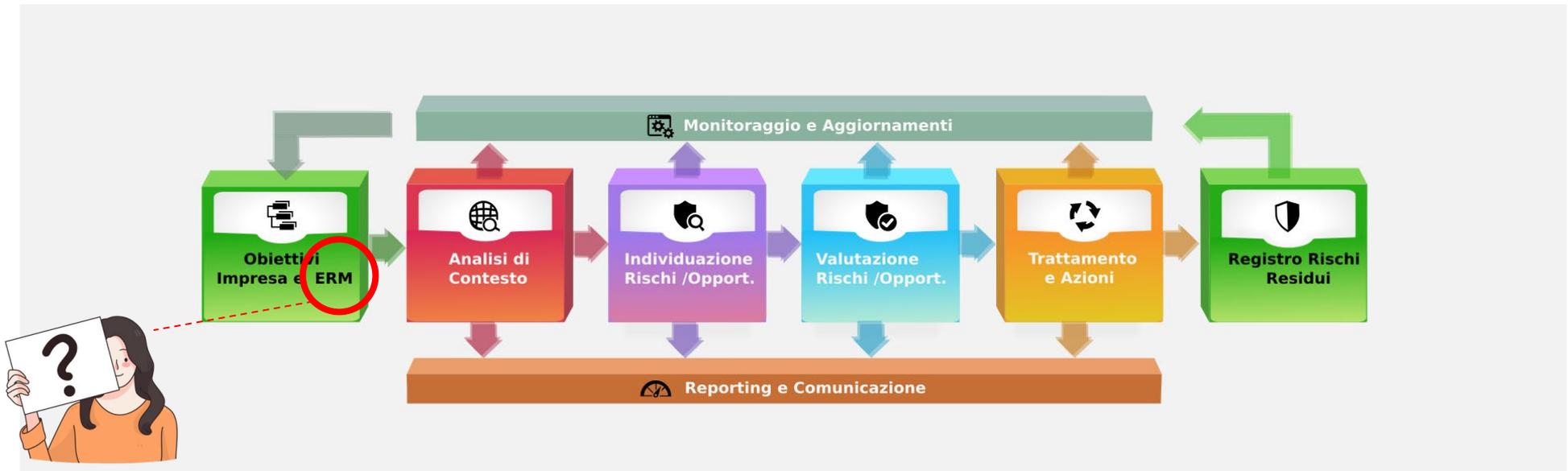
- supply chain;
- cyber;
- dimensioni organizzative;
- sostenibilità ambientale, finanziaria.

Un modello per la resilienza organizzativa



Tool di monitoraggio

Cruscotti di misurazione dell'andamento di parametri chiave che misurano la resilienza. Questi cruscotti si convertono in strumenti estremamente efficaci per fornire una visione chiara e immediata del posizionamento dell'azienda rispetto al passato e rispetto ai competitor oltre a fornire insight e scenari da presentare al Top management per identificare il livello massimo desiderato di esposizione ai rischi ritenuti rilevanti e progettare le necessarie strategie.



Capacità da «super eroe»

- Valutazione dei rischi: gravità, entità, frequenza;
- Monitoraggio dei rischi: prevenzione, riduzione;
- Scelta dei rischi finanziariamente sostenibili e “assunti” in toto o in parte;
- Trasferimento dei rischi a terzi o sul mercato assicurativo;
- Monitoraggio dei rischi e del programma di risk management.





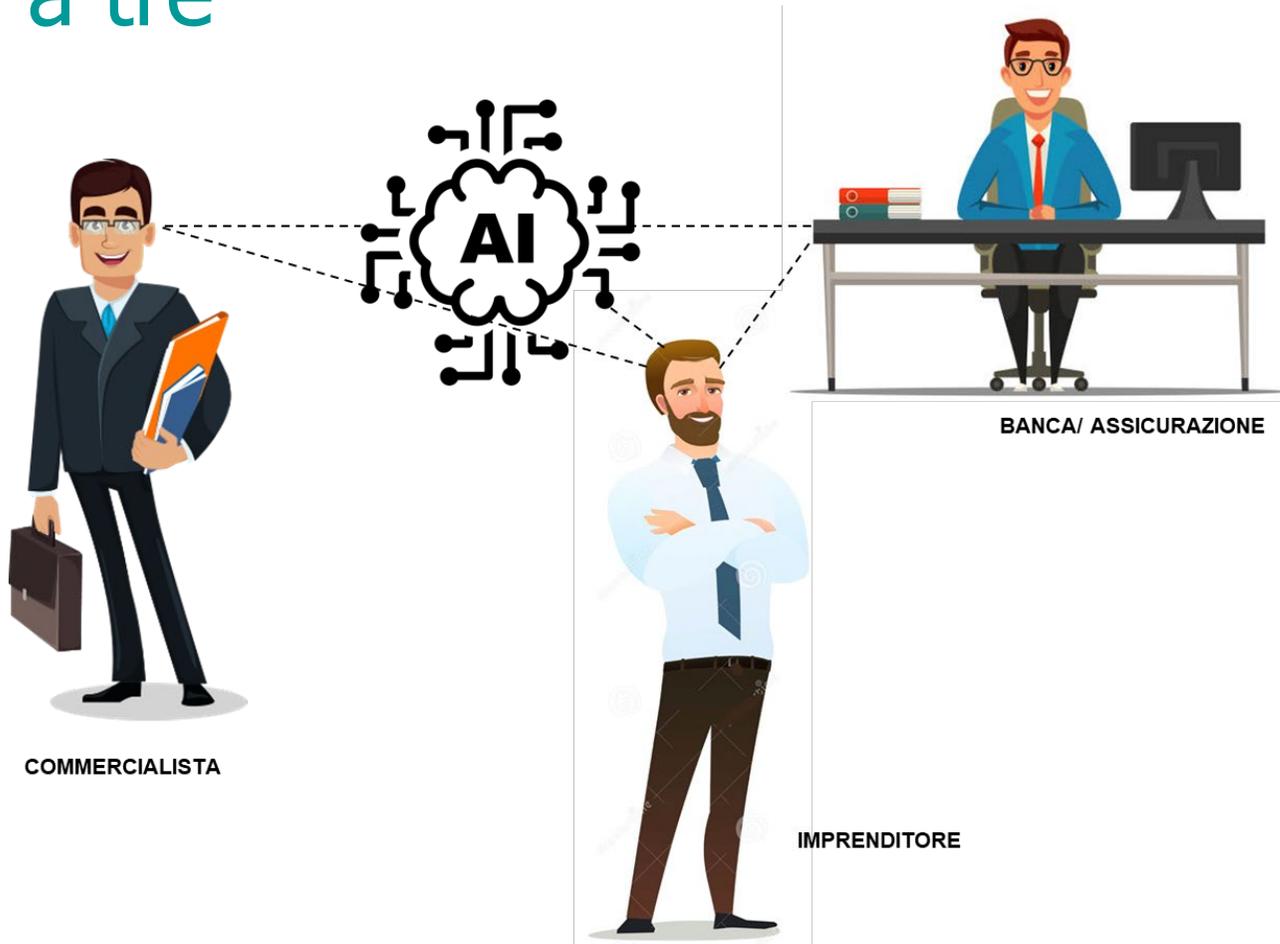
Forse bisognerebbe
parlare di
Intelligence Risk
Management?

Artificial Intelligence e dintorni

In un contesto caratterizzato da un processo accelerato di digitalizzazione e innovazione, anche la funzione di Risk Management si fa supportare sempre di più in sistemi di Intelligenza Artificiale o tools di GRC ai fini di:

- Predittività nelle analisi dei rischi;
- Automazione e quindi progettazione semplificata dei processi di gestione del rischio;
- Creazione di sistemi di monitoraggio dei rischi;
- Ottimizzazione e quindi automazione dell'attività di reporting;
- Rimodulazione del framework dell'assessment e della gestione del rischio

Un matrimonio vincente a tre



- Gestione aziendale forward looking e data driven
- Dichiarazione di sostenibilità oggettiva e terza
- Data governance e data quality
- Rafforzamento del criterio di accountability
- Narrazione della risk culture aziendale