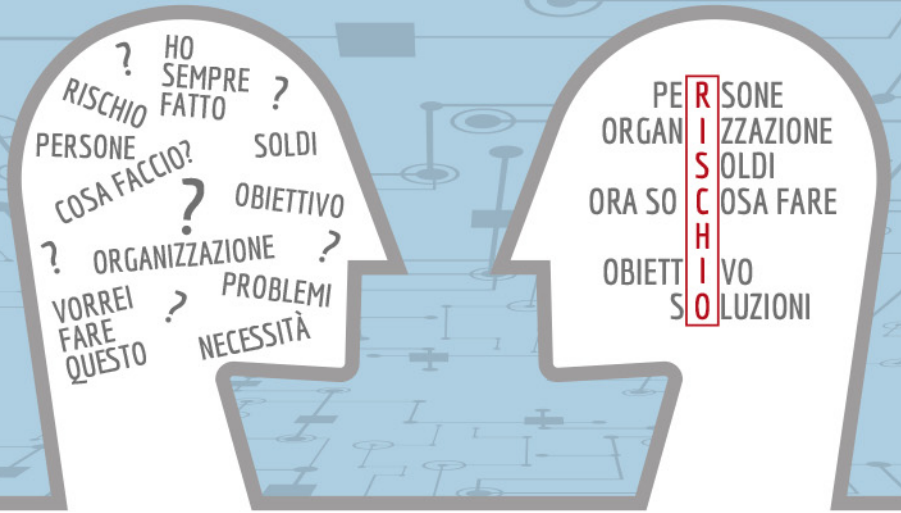
Atti del Convegno



FACCIA A FACCIA

Esperienze a confronto sulla gestione del rischio

EVENTO GRATUITO ORGANIZZATO DA

DYNAMICS 360 GLOBAL RISK MANAGEMENT

ECO CERTIFICAZIONI making things simpler

TOWER INSURANCE BROKERS SINCE 1988

eXsafe Risk Management & Business Continuity

SPONSORED BY

BELFOR

bologna MUSEI MUSEO DEL PATRIMONIO INDUSTRIALE

DANIELE PAIANO

Amministratore

DYNAMICS 360 S.r.l.

Daniele Paiano è risk specialist per Tower SpA e co-fondatore di Dynamics 360, società specializzata in Risk Management soprattutto in ambito manifatturiero. Nasce nel 1975, consegue studi tecnici e muove i suoi primi passi nel mondo professionale presso alcune grandi società quali CEFLA e NEW HOLLAND, occupandosi prevalentemente di qualità sul prodotto e sul processo. Agli inizi degli anni 2000 si qualifica come Auditor per la ISO 9001 ed inizia una lunga carriera prima in DNV e poi come Lead Auditor e Sales Manager in TÜV che si conclude nel 2011.

Negli ultimi 10 anni ricopre diversi incarichi come Temporary Manager con la qualifica di Direttore Generale in ambito corporate restructuring per aziende manifatturiere e si specializza sempre di più sull'organizzazione strategica d'impresa e sui rischi connessi.

Oggi svolge continuativamente attività di consulenza e coaching presso aziende di medie/grandi dimensioni supportando il management sulle problematiche operative e su aspetti strategici. Nutre la profonda convinzione che la gestione del rischio rappresenti uno strumento rivoluzionario per sviluppare l'industria italiana favorendo lo sviluppo culturale per una adeguata governance.

Risk Management e integrazione con i Sistemi di Gestione

ma anche...

Business Continuity & Compliance

La prevenzione al primo posto: gestire il rischio per la continuità operativa e la compliance

ECO CERTIFICAZIONI S.p.A.

ANDREA VIVI

Direttore Certificazione

ANDREA VIVI

Direttore Certificazione

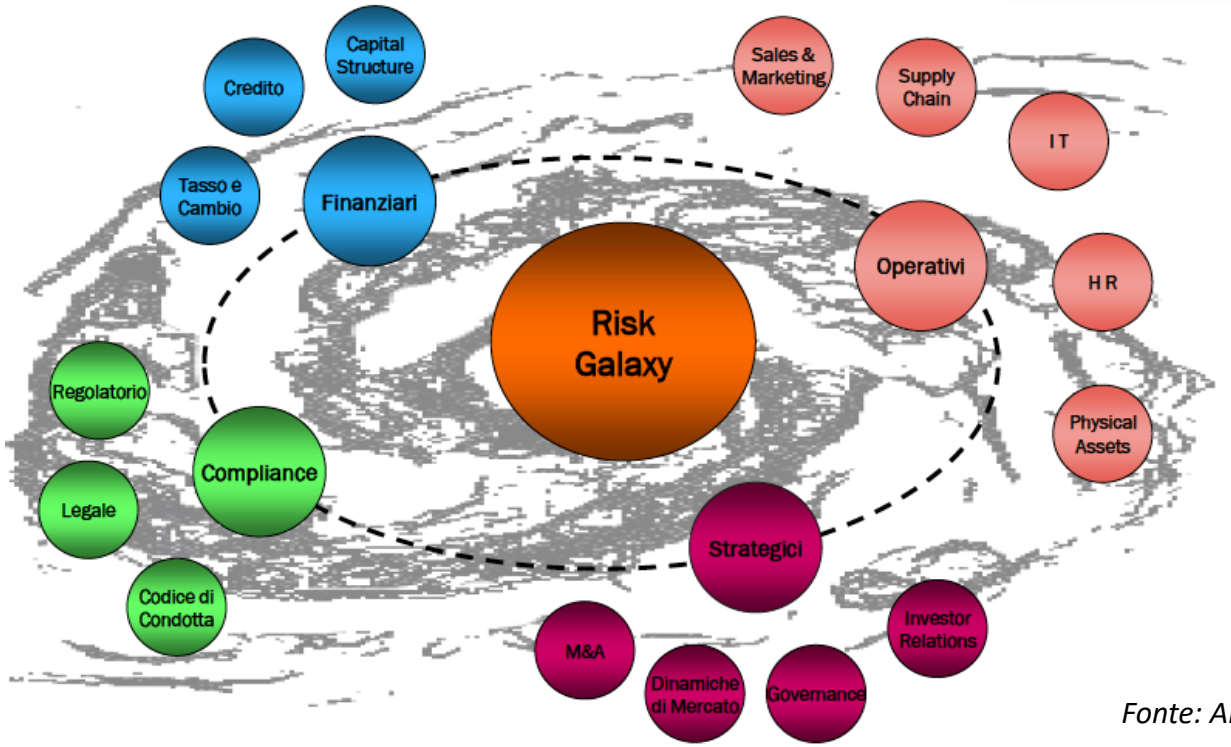
ECO CERTIFICAZIONI S.p.A.

Ingegnere gestionale dal 1994, lavora da oltre 20 anni nel mondo dei servizi TIC (Testing, Inspection and Certification). Ha iniziato la sua carriera come valutatore sistemi di gestione in DNV a Milano nel 1994 e poi a Bologna dal 1996.
Nel 1998 ha intrapreso la lunga collaborazione con TÜV SÜD, aprendo la sede di Bologna ed agendo come area manager in cinque regioni.
Dal 2005, tornato a Milano, è diventato, prima direttore della divisione Certificazione, e poi, dal 2007 al 2012, Amministratore Delegato.

In questi 14 anni passati in TÜV SÜD ha dato un forte contributo allo sviluppo di quello che era considerato un piccolo player del settore TIC: l'organismo che nel 1998 contava circa 100 dipendenti, nel 2012 ne enumerava oltre 400. A fine 2012 ha accettato una nuova sfida nel gruppo Dekra, come direttore della Business Unit Industrial, ricoprendo per due anni la responsabilità di diverse aree di business. Dalla fine del 2014 al 2018 è stato Amministratore Delegato in Italia per TÜV InterCert - Group of TÜV Saarland.
Dal 2018 è Certification Director di ECO Certificazioni S.p.A., realtà faentina con oltre 70 dipendenti e 300 ispettori sul territorio.

La Galassia dei Rischi » non è un mestiere facile

Un Elenco generico di rischi che qualsiasi organizzazione affronta di fatto



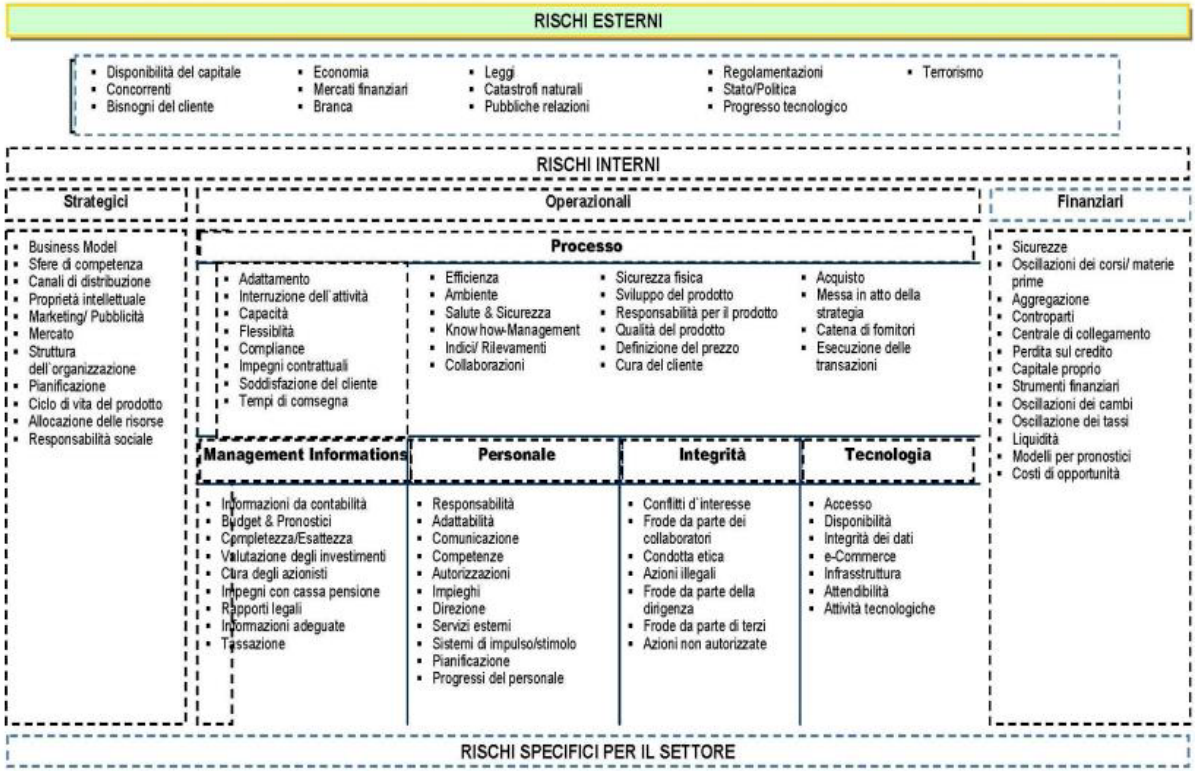
Fonte: ANRA

La Galassia dei Rischi » non è un mestiere facile

Un Elenco generico di rischi che qualsiasi organizzazione affronta

Tavola dei rischi tipici di una impresa manifatturiera

Fonte: ANRA



LE NORME

La Galassia delle Norme » cosa è successo

Negli anni ‘90 quando abbiamo iniziato a fare le prime certificazione avevamo la:

- **serie delle 29000 (l’attuale 9001)**
- **la EN 46000 nel medicale**
- **l’AVSQ’94 per l’automotive**

Oggi abbiamo un contesto normativo per i sistemi di gestione «esploso»

Qualche esempio »

La Galassia delle Norme » da 1 norma a…

Qualità
- ISO 9001
- ISO 13485 (Medicale)
- ISO/TS 16949 (Automotive)
- IRIS (Ferroviario)
- EN 9100 + 9110 + 9120 8Aerospace)
- ISO/TS 29001 (Oil&Gas)
- ISO 29990 (Formazione)
- Serie ISO 10001 – 10015

Ambiente
- ISO 14001
- EMAS
- Regolamenti 333, 715, 1179 (organizzazione di riciclo materiali)

Compliance & Risk Management
- ISO 31000 (Risk Management)
- ISO/CD 37001 (Anticorruzione)
- ISO 19600 (Compliance)
- ISO 22301 (Business Continuity)

Sicurezza
- OHSAS 18001 » ISO 45001
- ISO 39001 (Sicurezza Stradale)
- ISO 21101 (Turismo d'avventura)
- SCC - Safety Certificate Contractor
- Energia & Asset
- ISO 50000 (Energia)
- ISO 55000 (Asset Management)

Sostenibilità & CSR
- SA 8000 (Social Accountability) + …..
- ISO 26000 (Guidance on social responsibility)
- ISO 20121 (Eventi Sostenibili)

IT Security
- ISO/IEC 27001 (Sicurezza Informazioni)
- ISO/IEC 20000 (Sicurezza servizi IT)
- Molte altre …

Supply Chain
- ISO 28000

Food
Non parliamone perché sono nate «n» norme o standard dai committenti.

La Galassia delle Norme » e il prodotto?

Anche qui sono aumentati i requisiti per garantire i consumatori ed utilizzatori.

In particolare:

- **EUROPA**: abbiamo direttive (**marcature CE** sempre più diffuse) e finalmente un maggiore controllo sul mercato
- **MONDO**: le nazioni che una volta consideravamo «inferiori» **oggi hanno requisiti ed una normazione tecnica a volte superiore con barriere all'ingresso più alte del nostro CE**

Da sempre nazioni come USA e CANADA hanno posto requisiti e controlli stringenti (caso VW ne è un esempio).

Ma anche nazioni come:

- BRASILE
- Area EAC - EUROASIATICA (Russia e dintorni)
- PAESI ARABI
- CINA
- AUSTRALIA e NUOVA ZELANDA
- ecc.

Hanno definito requisiti stringenti

RISCHIO
E GESTIONE DEL RISCHIO

Rischio e Risk Management

Le aziende affrontano come abbiamo visto all'inizio fattori interni ed esterni che rendono incerto il raggiungimento dei propri obiettivi.

Il Rischio è l'effetto che questa incertezza ha sugli obiettivi dell'organizzazione, o in altri termini è un'incognita tra l'azienda ed i propri obiettivi.

rischio: Effetto dell'incertezza sugli obiettivi.

Nota 1 Un effetto è uno scostamento da quanto atteso - positivo e/o negativo.

Nota 2 Gli obiettivi possono presentare aspetti differenti (come scopi finanziari, di salute e sicurezza, ambientali) e possono intervenire a livelli differenti (come progetti, prodotti e processi strategici, riguardanti l'intera organizzazione).

Nota 3 Il rischio è spesso caratterizzato dal riferimento a **eventi** (2.17) potenziali e **conseguenze** (2.18), o una combinazione di questi.

Nota 4 Il rischio è spesso espresso in termini di combinazione delle conseguenze di un evento (compresi cambiamenti nelle circostanze) e della **verosimiglianza** (2.19) del suo verificarsi.

Nota 5 L'incertezza è lo stato, anche parziale, di assenza di informazioni relative alla comprensione o conoscenza di un evento, delle sue conseguenze o della loro verosimiglianza.

[Guida ISO 73:2009, definizione 1.1]

Rischio e Risk Management

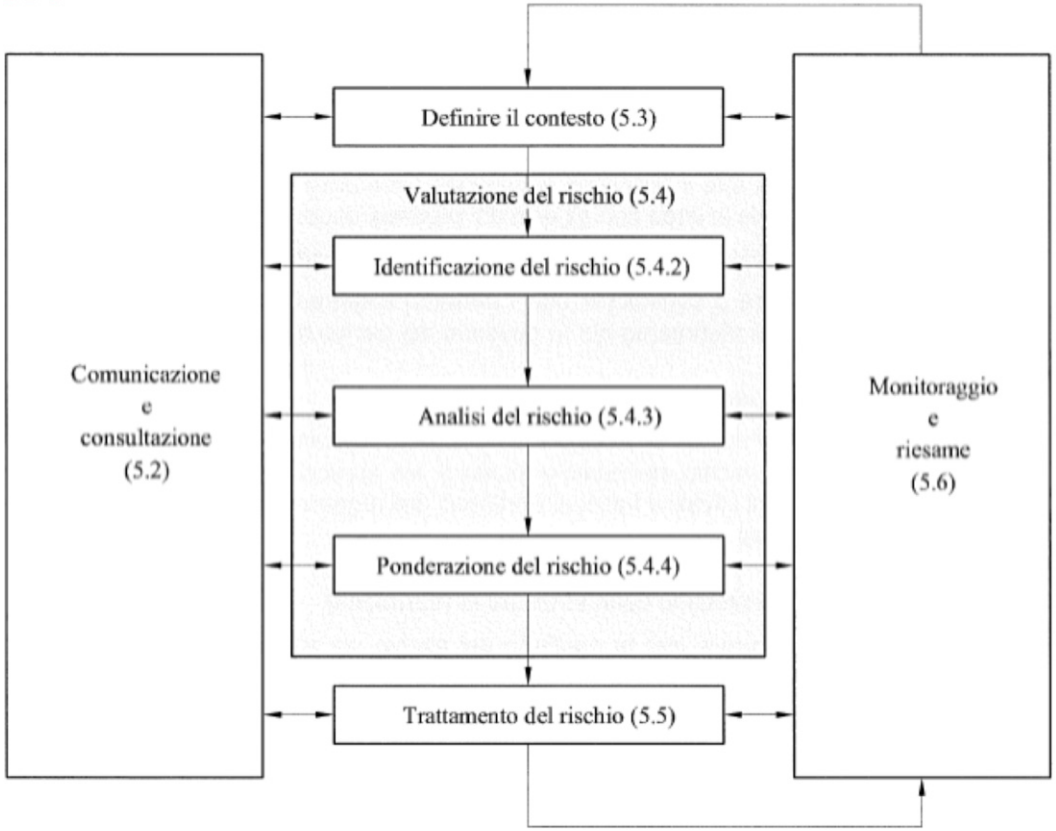
1.1 Risk

Effect of uncertainty on objectives

2.1 Risk Management

Coordinated activities to direct and control an organization with regard to **risk** (1.1)

Processo di gestione del rischio



Rischio

3.4.1 Risk Assessment

Overall process of **risk identification** (3.5.1), **risk analysis** (3.6.1) and **risk evaluation** (3.7.1)

3.5.1 Risk Identification

Process of finding, recognizing and describing **risks** (1.1)

3.6.1 Risk Analysis

Process to comprehend the nature of **risk** (1.1) and to determine the **level of risk** (3.6.1.8)

3.7.1 Risk Evaluation

Process of comparing the results of **risk analysis** (3.6.1) with **risk criteria** (3.3.1.3) to determine whether the **risk** (1.1) and/or its magnitude is acceptable or tolerable

Rischio

ISO Guide 73

3.7.1.6 Risk Acceptance

Informed decision to take a particular **risk** (1.1)

NOTE 1 Risk Acceptance can occur without **risk treatment** (3.8.1) or during the process of risk treatment.

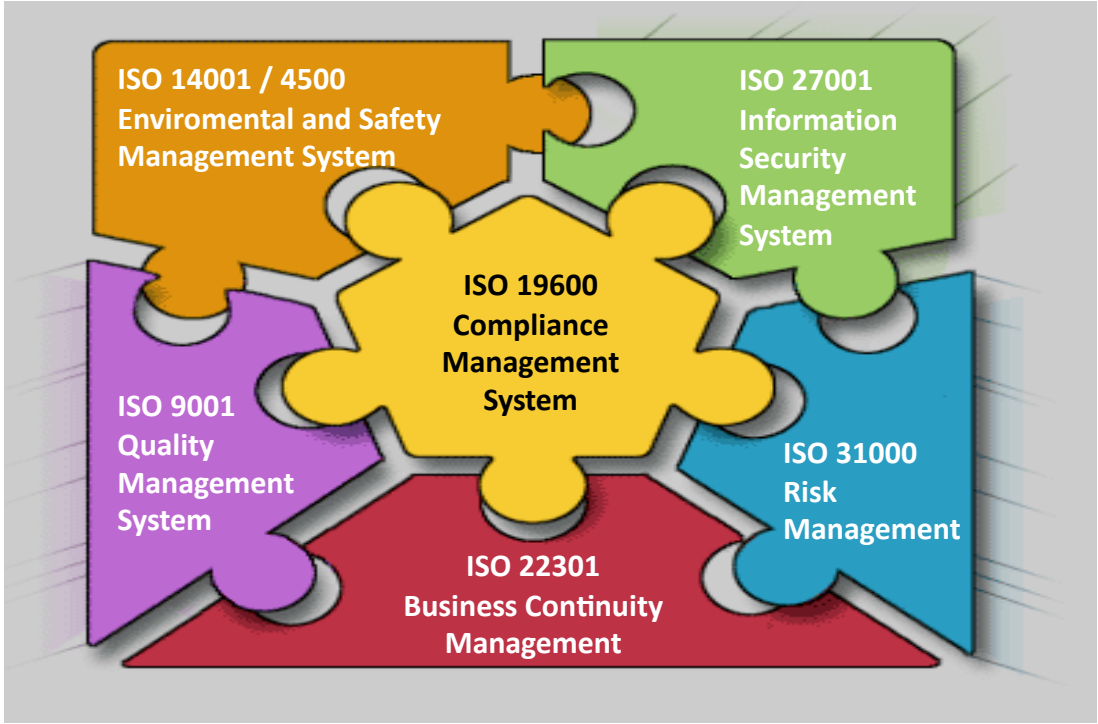
NOTE 2 Accepted risks are subject to **monitoring** (3.8.2.1) and **review** (3.8.2.2).

L'accettazione del rischio dovrebbe essere decisa dopo avere valutato le effettive conseguenze dell'evento negativo.

La gestione del Rischio integrata

Le norme ci possono anche aiutare e vedere il Rischio o la Compliance a tutto tondo come al centro delle nostre considerazioni.

Tutte le norme sui Sistemi di Gestione dicono in modo più o meno esplicito di attuare il Risk Management.



Una riflessione

Continuità del Business

Questa forse è una parola che sollecita di più le figure apicali delle aziende e che dovremmo usare di più per giustificare la gestione dei rischi.

Oggi è strategico garantire i clienti 365 giorni all'anno e H24 che siamo in grado di seguirli sempre e che ci siamo organizzati per gestire i problemi.

La ISO 22301 specifica i requisiti per pianificare, stabilire, implementare, attuare, monitorare, riesaminare, mantenere e migliorare continuamente un sistema di gestione, allo scopo di essere preparati a rispondere al verificarsi di accadimenti potenzialmente distruttivi per l'organizzazione.

LE NORME

Le norme sul rischio

La linea Guida ISO 31000 “Gestione del rischio – Principi e linee guida”

Descrive un modello di gestione del rischio con l’obiettivo di promuovere un approccio sistematico alternative all’approccio istintivo che naturalmente tutti abbiamo.

La norma IEC/ISO 31010 “Risk Management – Risk assessment tecniques”

Fornisce una guida di supporto alla ISO 31000 per la selezione ed applicazione di tecniche sistematiche di Risk Assessment.

È una norma Bellissima, ci descrive 31 Tecniche di Gestione del Rischio e ci aiuta anche a capire quella più adatta per noi.

IEC/ISO 31010

Table A.1 – Applicability of tools used for risk assessment

Tools and techniques	Risk assessment process					See Annex
	Risk Identification	Risk analysis			Risk evaluation	
		Consequence	Probability	Level of risk		
Brainstorming	SA[1)]	NA[2)]	NA	NA	NA	B 01
Structured or semi-structured interviews	SA	NA	NA	NA	NA	B 02
Delphi	SA	NA	NA	NA	NA	B 03
Check-lists	SA	NA	NA	NA	NA	B 04
Primary hazard analysis	SA	NA	NA	NA	NA	B 05
Hazard and operability studies (HAZOP)	SA	SA	A[3)]	A	A	B 06
Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP)	SA	SA	NA	NA	SA	B 07
Environmental risk assessment	SA	SA	SA	SA	SA	B 08
Structure « What if? » (SWIFT)	SA	SA	SA	SA	SA	B 09
Scenario analysis	SA	SA	A	A	A	B 10
Business impact analysis	A	SA	A	A	A	B 11
Root cause analysis	NA	SA	SA			12
Failure mode effect analysis	SA	SA	SA			13
Fault tree analysis	A	NA	SA			4
Event tree analysis	A	SA	A			5
Cause and consequence analysis	A	SA	SA	A	A	B 16

1) Strongly applicable
2) Not applicable
3) Applicable

IEC/ISO 31010

Table A.1 – Applicability of tools used for risk assessment

Tools and techniques	Risk assessment process					See Annex
	Risk Identification	Risk analysis			Risk evaluation	
		Consequence	Probability	Level of risk		
Brainstorming	SA[1)]	NA[2)]	NA	NA	NA	B 01
Structured or semi-structured interviews	SA	NA	NA	NA	NA	B 02
Delphi	SA	NA	NA	NA	NA	B 03
Check-lists	SA	NA	NA	NA	NA	B 04
Primary hazard analysis	SA	NA	NA	NA	NA	B 05
Hazard and operability studies (HAZOP)	SA	SA	A[3)]	A	A	B 06
Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP)	SA	SA	NA	NA	SA	B 07
Environmental risk assessment	SA	SA	SA	SA	SA	B 08
Structure « What if? » (SWIFT)	SA	SA	SA	SA	SA	B 09
Scenario analysis	SA	SA	A	A	A	B 10
Business impact analysis	A	SA	A	A	A	B 11
Root cause analysis	NA	SA	SA	SA	SA	B 12
Failure mode effect analysis	SA	SA	SA	SA	SA	B 13
Fault tree analysis	A	NA	SA	A	A	B 14
Event tree analysis	A	SA	A	A	NA	B 15
Cause and consequence analysis	A	SA	SA	A	A	B 16
Cause-and-effect analysis	SA	SA	NA	NA	NA	B 17
Layer protection analysis (LOPA)	A	SA	A	A	NA	B 18
Decision tree	NA	SA	SA	A	A	B 19
Human reliability analysis	SA	SA	SA	SA	A	B 20
Bow tie analysis	NA	A	SA	SA	A	B 21
Reliability centred maintenance	SA	SA	SA	SA	SA	B 22
Sneak circuit analysis	A	NA	NA	NA	NA	B 23
Markov analysis	A	SA	NA	NA	NA	B 24
Monte Carlo simulation	NA	NA	NA	NA	SA	B 25
Bayesian statistics and Bayes Nets	NA	SA	NA	NA	SA	B 26
FN curves	A	SA	SA	A	SA	B 27
Risk indices	A	SA	SA	A	SA	B 28
Consequence/probability matrix	SA	SA	SA	SA	A	B 29
Cost/benefit analysis	A	SA	A	A	A	B 30
Multi-criteria decision analysis (MCDA)	A	SA	A	SA	A	B 31

[1)] Strongly applicable.
[2)] Not applicable.
[3)] Applicable.

IEC/ISO 31010

Table A.2 – Attributes of a selection of risk assessment tools

Type of risk assessment technique	Description	Relevance of influencing factors			Can provide Quantitative output
		Resources and capability	Nature and degree of uncertainty	Complexity	
LOOK-UP METHODS					
Check-lists	A simple form of risk identification. A technique which provides a listing of typical uncertainties which need to be considered. Users refer to a previously developed list, codes or standards	Low	Low	Low	No
Preliminary hazard analysis	A simple inductive method of analysis whose objective is to identify the hazards and hazardous situations and events that can cause harm for a given activity, facility or system	Low	High	Medium	No
SUPPORTING METHODS					
Structured Interview and brainstorming	A means of collecting a broad set of ideas and evaluation, ranking them by a team. Brainstorming may be stimulated by prompts or by one-on-one and one-on-many interview techniques	Low	Low	Low	No
Delphi technique	A means of combining expert opinions that may support the source and influence identification, probability and consequence estimation and risk evaluation. It is a collaborative technique for building consensus among experts. Involving independent analysis and voting by experts	Medium	Medium	Medium	No
SWIFT Structured "what-if")	A system for prompting a team to identify risks. Normally used within a facilitated workshop. Normally linked to a risk analysis and evaluation technique	Medium	Medium	Any	No
Human reliability analysis (HRA)	Human reliability assessment (HRA) deals with the impact of humans on system performance and can be used to evaluate human error influences on the system	Medium	Medium	Medium	Yes
SCENARIO ANALYSIS					
Root cause analysis (single loss analysis)	A single loss that has occurred is analysed in order to understand contributory causes and how the system or process can be improved to avoid such future losses. The analysis shall consider what controls were in place at the time the loss occurred and how controls might be improved	Medium	Low	Medium	No

IEC/ISO 31010 – es-B13 FMEA

B13 – FAILURE MODE AND EFFECT ANALYSIS (FMEA)

: è una tecnica usata per identificare i modi in cui un prodotto, processo o sistema possono non funzionare, determinando quindi cause, effetti e relative probabilità, rilevabilità e gravità su scale numeriche che servono a quantificare il rischio

UTILIZZO

- Viene solitamente applicata in modo preventivo su prodotti e processi da realizzare o modificare
- Serve a indirizzare la progettazione di prodotti e processi, la manutenzione, i controlli

INPUT

- Descrizione del prodotto o processo, quali distinta base, specifiche tecniche, disegni, diagramma di flusso, layout, piani di controllo

PROCESSO

- Si definisce l'obiettivo, un team multidisciplinare e un responsabile
- Si scompone il prodotto o processo
- Si individuano modi di guasto, cause e effetti
- Si assegnano i punteggi e si calcola l'indice di rischio

OUTPUT

- Tabella documentata di modi di guasto, cause, effetti, punteggi e indice di priorità di rischio
- Possibile definizione di azioni migliorative e ricalcolo

VANTAGGI E LIMITI

- Ampiamente applicabile a prodotti e processi
- Sistematica e preventiva
- ----------
- Non contempla la combinazione di più modi di guasto
- Tempi e costi
- Talvolta complessa

Conclusioni

- **Le NORME ci possono aiutare ad identificare il miglior percorso per le nostre esigenze.**

- **Molte tecniche generano dati che devono essere poi gestiti. Non pensiamo di fare tutto a “mano” senza strumenti che ci supportano e ci aiutano a trasformare la gestione del rischio in un opportunità.**

Introduzione al Risk Management e strumenti a supporto

TOWER S.p.A.
FABRIZIO FERRARI
Amministratore Delegato

EXSAFE S.r.l.
ANDREA BORDIGNON
Amministratore

TOWER S.p.A.

FABRIZIO FERRARI

Amministratore Delegato

Amministratore delegato di Tower SpA, società di brokeraggio assicurativo indipendente e risk consulting, è nato nel 1973. Laureato in Economia e Commercio all'Università Cà Foscari di Venezia nel 1997, l'anno seguente entra nel team di Tower, diventando partner nel 2001 e A.D. nel 2005.

In 20 anni di esperienza ha maturato profonda conoscenza dei profili di rischio associati sia alle piccole e medie imprese che al grande gruppo multinazionale, con uno specifico know how nella redazione di programmi assicurativi su misura e soluzioni innovative adatte alle esigenze dell'azienda cliente.

EXSAFE S.r.l.

ANDREA BORDIGNON

Amministratore

Cofondatore e Amministratore di EXSAFE, nato nel 1985, si è laureato in Ingegneria Gestionale nel 2009.

Nel 2010 fonda EXSAFE con l'obiettivo di promuovere la gestione del rischio in aziende italiane ed europee.

Ha attivato più di 100 progetti di Risk Management in aziende nazionali e multinazionali di vari settori, come Verallia Saint Gobain, Akzo Nobel, Bofrost, Palzileri, Amgen. Nel 2016 riceve il premio AiFin Cerchio d'Oro per l'innovazione finanziaria e un premio al Milano Finanza Innovation Award per progetti di sviluppo dell'innovazione attraverso il Risk Management in compagnie assicurative. È docente presso: Fondazione CUOA, CINEAS, ANRA e IFAF.

“Il meglio che possiamo fare è cogliere le opportunità, calcolare i rischi connessi, stimare la nostra abilità di gestirli, e fare i nostri progetti con fiducia.” [H. Ford]

La conoscenza approfondita dei processi gestionali dell’impresa è il primo passo per avviare azioni di miglioramento.

Migliorare le performance dei processi aziendali equivale ad incrementare la qualità e la velocità delle decisioni aziendali.

Il rischio che si cela dietro l’analisi dei processi è quello di lasciarsi sopraffare dai **dettagli** tanto nella fase di acquisizione delle informazioni, quanto in quella di studio e valutazione.

Le definizioni teoriche non aiutano a capire la differenza tra Criticità e Rischio

CRITICITÀ

Condizione per la quale mutamenti anche minimi delle variabili provocano **conseguenze di notevole entità.**

RISCHIO

Il **rischio** è la potenzialità che un'azione o un'attività scelta **porti a una perdita o ad un evento indesiderabile**.

Proprio su questa affermazione poniamo il nostro focus…
troppe volte si identificano criticità aziendale e le si scambiano, per importanza e valore, per rischi aziendali.

Ma allora qual è il loro LEGAME ?

Entrambi convergono e si sovrappongono nella conseguenza dell'accadimento.

La metodologia per la valutazione del rischio consta di diversi passi, il primo è sempre:

L'individuazione delle minacce e delle vulnerabilità

Nell'approfondimento e nell'analisi del contesto si devono evidenziare le criticità di processo… pertanto **il RISCHIO è un contenitore nel quale riscontriamo diverse criticità**

Il RISCHIO è sempre composto da 3 assi:

1. La Prevenzione
2. La Protezione
3. Il trasferimento

La PREVENZIONE si caratterizza principalmente per:

- Assegnazione chiare responsabilità
- Assegnazione obiettivi e KPI
- Definizione policy, linee guida e procedure
- Sensibilizzazione, formazione e comunicazione
- Manutenzioni e test

La PROTEZIONE
si caratterizza principalmente per:

- Sistemi fisici e tecnici
- Gestione dell'evento

Il TRASFERIMENTO
si caratterizza per:

- Trasposizione contrattuale
- Trasposizione assicurativa

Non si riscontrano approcci unitari al Risk Management nelle aziende non finanziarie

VISIONE FINANZIARIA

- Enfasi sui rischi finanziari (insolvenza, tasso ecc..)
- Focus su rischi quantificabili e modelli bancari (VAR)
- Applica modelli matematici complessi di quantificazione

VISIONE REGOLAMENTARE

- Enfasi sui rischi di compliance
- Grande attenzione alla reportistica alle Autorità di Vigilanza
- E percepito come obbligo

VISIONE INDUSTRIALE

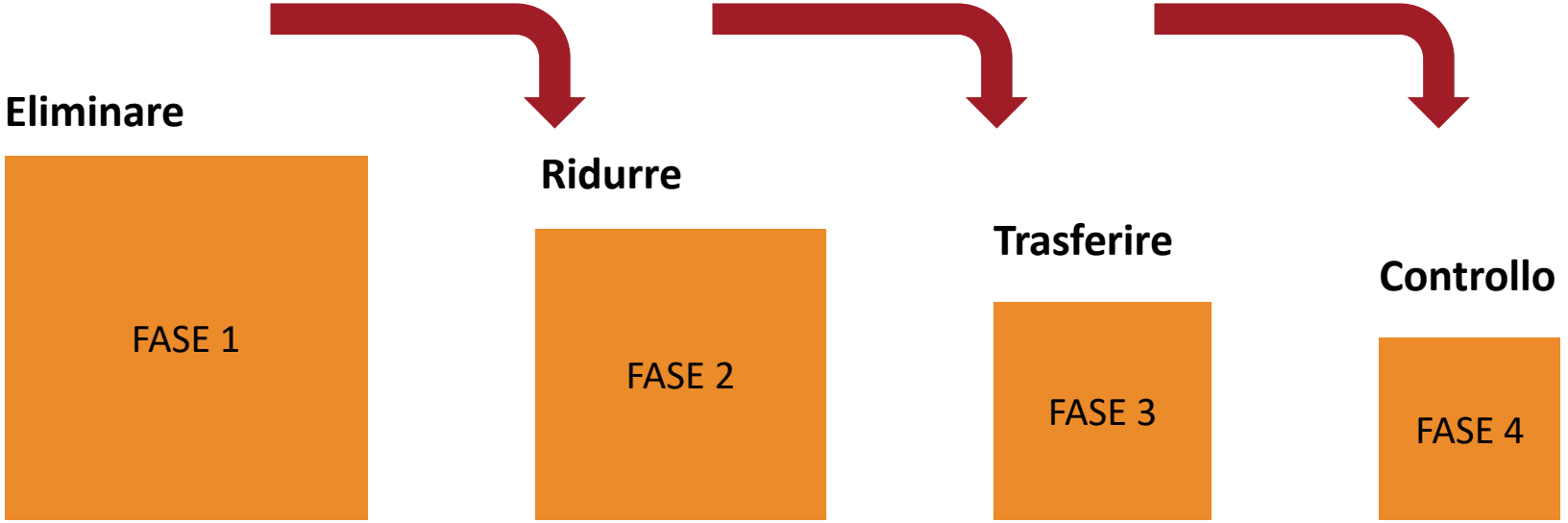
- Enfasi sui rischi strategici e operativi
- Focalizzazione su rischi di asset e processi
- È il più collaudato per i rischi di natura assicurabile
- È il più sfidante per il capital budgeting e l'analisi strategica
- Applica modelli quali-quantitativi di valutazione

Verso il modello E.R.M.

« Enterprise Risk Management »

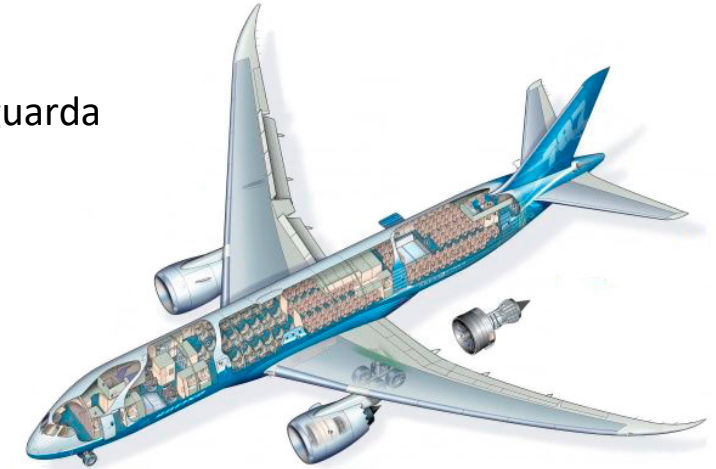
Il Risk Management è un processo
che deve coinvolgere tutta l'impresa
altrimenti non è efficace

È un PROCESSO aziendale volto alla gestione integrata dei rischi, mediante attività sistematiche di eliminazione, riduzione, trasferimento e controllo dei rischi



Risk Management vs Supply Chain

Un'area particolarmente critica, ancora troppo sottovalutata, riguarda **l'impatto dei danni indiretti derivanti dalla Supply Chain**



Un caso più emblematico fu quello del **Boeing Dreamliner 787**, che avrebbe dovuto debuttare sul mercato nel 2007 con tempi di produzione da record. L'obiettivo dell'azienda era quello di creare l'aereo più leggero e tecnologico del mondo e per arrivare all'obiettivo, la Boeing rivoluzionò in fretta parte della propria rodata catena di fornitura, oltre ad alcuni processi di montaggio.

Un atto di coraggio probabilmente non supportato da adeguate verifiche, visti gli sviluppi successivi.

I primi intoppi arrivarono a causa della difettosità di alcuni elementi di fissaggio provenienti da uno dei nuovi fornitori, e furono seguiti da problemi di perdite di carburante, da episodi di incendio a causa di batterie difettose e, in ultimo, da problemi di ghiaccio nei motori nel 2016.

Le **ripercussioni in termini operativi, economici e soprattutto reputazionali**, per il rilievo che ebbe la vicenda sulla stampa, misero seriamente in difficoltà la Boeing ed è quindi facilmente comprensibile come i rischi legati alla Supply Chain, quando colpiscono aziende di dimensioni minori, ne possano seriamente compromettere la sopravvivenza.

Più complessa è la filiera, maggiore è la sua vulnerabilità, perché ogni elemento rappresenta un nodo, un punto di esposizione al rischio per l'azienda

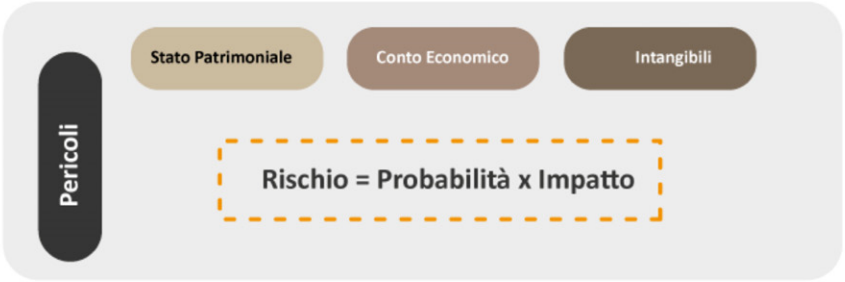
La presenza di relazioni e interdipendenze tra diverse imprese determina, lungo la Supply Chain, il cosiddetto **"effetto correlazione"**, cioè ogni azione o performance di un'azienda genera potenzialmente, a monte e a valle della Supply Chain, conseguenze a cascata che coinvolgono le imprese fino al mercato finale: secondo un report pubblicato nel 2018 dal **Business Continuity Institute** tra le maggiori minacce percepite globalmente dalle imprese ci sono il malfunzionamento dei sistemi IT e i cyber risk, gli eventi climatici esterni e l'interruzione delle reti di trasporto.

Ogni punto deve essere presidiato e monitorato con strumenti adeguati e, se si stima che sia potenzialmente soggetto a criticità, occorre **valutare un piano di continuità da rendere immediatamente operativo in caso di emergenza**.

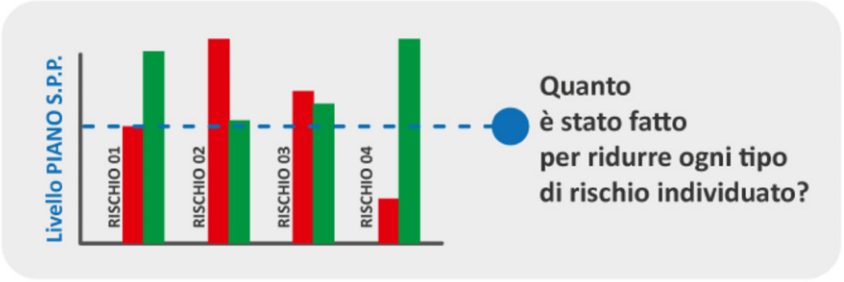
I 4 passi fondamentali per attuare un piano di Risk Management

1 Definire il Risk Appetite

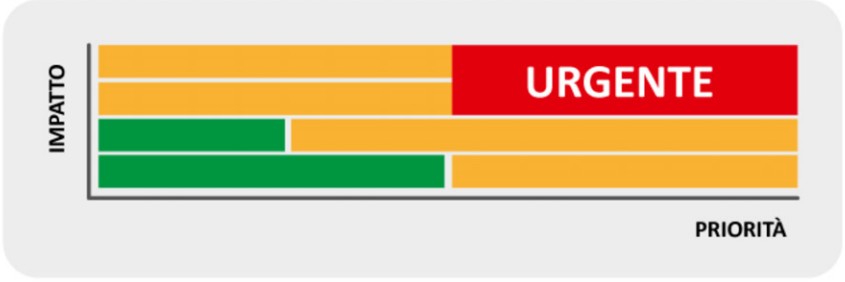
2 - Individuare e Misurare i Rischi



1 Analizzare il GAP su S.P.P.



4 - Mappare e Valutare Priorità



QUALI SONO I TUOI RISCHI?

Ogni azienda è esposta a molti rischi di diversa natura. La soluzione è una sola: gestire i rischi con un sistema intelligente e condiviso. Questi sono alcuni* dei i rischi su cui agisce EXSAFE Platform.

**attraverso le nostre APP puoi gestire diversi Settori di Rischio*

RISCHI DI BUSINESS & FINANZIARI

- Dipendenza da figure chiave
- Gestione dei rischi delle partecipate all'estero
- Gestione dei rischi delle partecipate nel paese di origine
- Variazione dei tassi di interesse
- Variazione dei tassi di cambio
- Insolvenza clienti

RISCHI LEGALI

- R.C. amministratori
- R.C. operai
- Responsabilità dell'impresa (231/2001)
- R.C. prodotto
- Recall prodotto
- Errori contrattuali vs clienti
- Responsabilità ambientale
- R.C. terzi
- Errori contrattuali vs fornitori
- Errori nelle coperture assicurative

RISCHI OPERATIVI

- Guasti macchinario critico
- Perdita fornitore critico
- Blocco del flusso informativo
- Furto dati sensibili
- Difesa e sconfinamento proprietà intellettuale
- Perdita merci durante trasporto

RISCHI ASSICURATIVI

- Eventi metereologici
- Incendio
- Furto asset fisici
- Mancanza di energia
- Idrogeologico
- Sisma

Messaggio: «Fai entrare il Risk Management nel tuo sistema.»

Il Risk Management è la strategia primaria per avere sotto controllo lo stato di rischio della propria azienda.
Anche tu puoi implementare il Risk Management nella tua realtà attraverso il metodo guidato di EXSAFE Platform: strutturi il processo e lo connetti con le tue funzioni aziendali.

Vantaggi per l'azienda

Alcuni dei vantaggi che porta l'adozione di un sistema di Risk Management.

+ RISCHI
Individua e Mappa
tutti i tipi i Rischi Finanziari, Operativi, Puri e di Business che possono minare la vita della tua Azienda.

+ STRATEGIA
Studia e Pianifica
strategie preventive e per l'immediato bisogno con il supporto di un Team consapevole

+ RISORSE
Ottimizza e Convoglia
le risorse per i rischi che sono davvero impattanti per l'azienda.

+ OBIETTIVI
Raggiungimento degli obiettivi strategici
obiettivi di fatturato, marginalità e customer satisfaction sono protetti da eventi imprevisti che possono impattare sugli asset tangibili e intangibili.

+ VALORE
La tua Azienda è unica
preservare il valore che hai creato nel tempo adottando un sistema di Risk Management.

+ COMPLIANCE
Compliance normativa
si soddisfano le crescenti e stringenti esigenze normative dello stato e dei clienti strategici. ISO 9001:2015 e ISO 31000.

+ DIFESA
Difesa dei flussi di cassa
il Risk Management implementa delle soluzioni per poter garantire un andamento predefinito dei flussi di cassa, minimizzando gli imprevisti.

+ ASSO VINCENTE
Strumento di negoziazione
la documentazione e report creati possono essere utilizzati sia per migliorare il rating bancario, sia per la negoziazione delle coperture assicurative.

Cos'è EXSAFE Platform

È un Software (SaaS) cloud-based, che fornisce gli strumenti e le soluzioni necessari al Risk Manager per il raggiungimento dei propri obiettivi. EXSAFE Platform permette di delineare un quadro informativo preciso sullo status dei rischi aziendali, utile per prendere decisioni tempestive.

Un software intelligente per gestire i Rischi in Azienda

- ✓ Costruisci la tua analisi-cliente con le domande dettagliate e le soluzioni date dal software.
- ✓ Analizza i rischi in profondità per focalizzare le coperture migliori
- ✓ Rischi Operativi, Assicurativi, Finanziari e Legali
- ✓ Alcuni degli Automatismi del Software: Questionari, Analisi, Report, Piani di Azione e Monitoraggio.
- ✓ Supporto tecnico al 100%.
- ✓ Conforme alla nuova ISO 9001:2015 e ISO 31000.
- ✓ Accentra il processo della tua Azienda e la comunicazione del tuo Team attraverso il pannello del Software.

Intervento sulla gestione del sinistro

BELFOR Italia S.r.l.

DANIELE MAGGIONI

Direttore Commerciale

DANIELE MAGGIONI

Direttore Commerciale

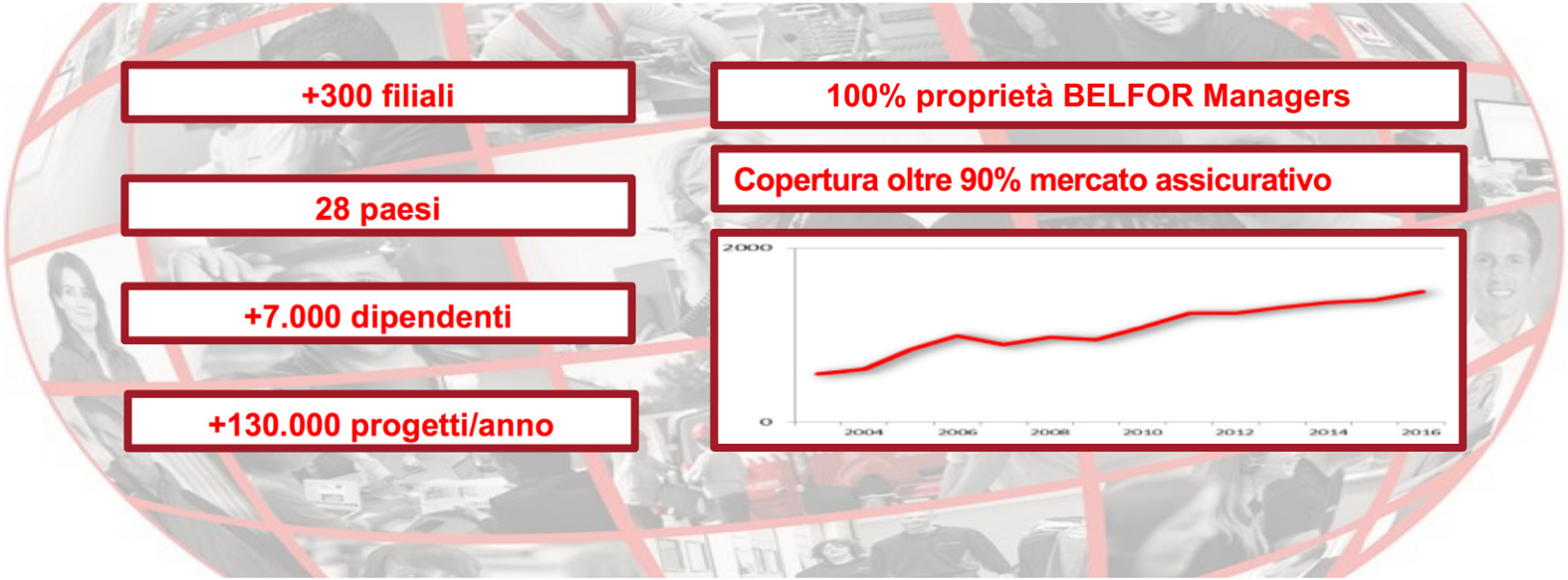
BELFOR Italia S.r.l.

Daniele Maggioni è Direttore Commerciale di BELFOR Italia Srl, filiale del più grande gruppo multinazionale che opera nel settore del risanamento post-sinistro incendio, allagamento e inquinamento. In azienda dal 2000, direttore operativo dal 2009 al 2011, nel ruolo di direttore commerciale dal 2011 ha contribuito allo sviluppo della filiale italiana che oggi è operativa sul territorio nazionale con 5 filiali operative che seguono oggi circa 800 interventi all'anno ed assistono in via preventiva le oltre 130 mila aziende e 20.000 privati che hanno un contratto di assistenza BELFOR P.I.A® Pronto Intervento Azienda per Incendio e Inquinamento.

Ha seguito come responsabile di progetto numerosi interventi di decontaminazione dopo incendio, oltre a diversi interventi dopo alluvione, terremoto e inquinamento.
Dal 2010 formatore al corso post-laurea in Risk Management dell'Università di Verona.

BELFOR GROUP

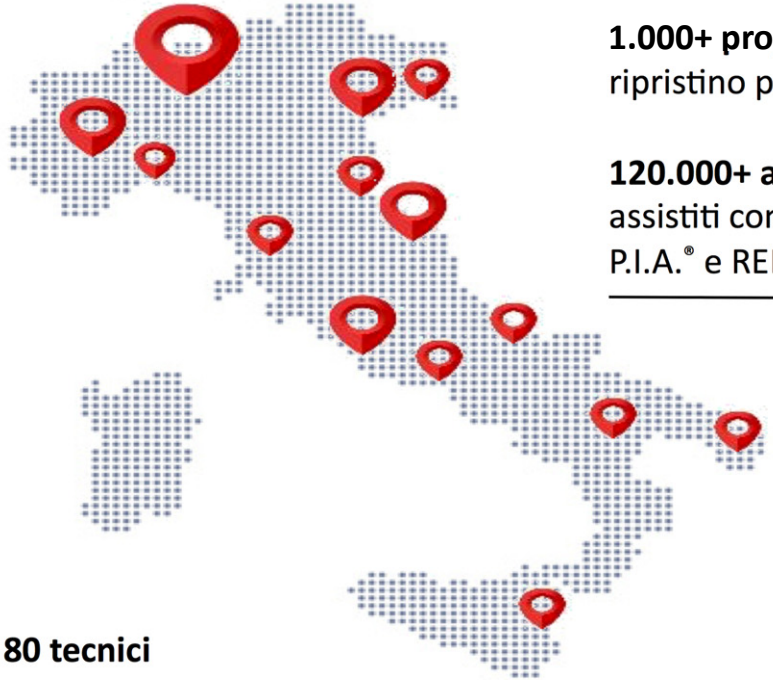
Siamo un'azienda multinazionale leader nella gestione operativa dell'emergenza di piccoli e grandi sinistri incendio, allagamento, calamità naturali e inquinamento.



BELFOR Italia

Dal **1989**

Presenza territoriale
5 filiali: Cardano al Campo, Torino, Mogliano Veneto, Osimo Ancona, Roma
Rete partner locali



1.000+ progetti di salvataggio e ripristino p.a.

120.000+ aziende e **20.000 privati** assistiti con i programmi preventivi P.I.A.® e RED ALERT®

120 risorse medie BELFOR operative in campo

Piattaforma Logistica Operativa di **80 tecnici**

Scenari di intervento

Incendio

Allagamento

Alluvione

Calamità naturali

Inquinamento

Ma esiste davvero il rischio che questi eventi possano accadere?

Arte Così statue e ritratti svelano le malattie dei grandi del passato

Redford lascia "Dopo 60 anni questo sarà il mio ultimo film"

I libri e la vita Un concorso letterario per restituire umanità ai detenuti

LA STAMPA

QUOTIDIANO FONDATO NEL 1867

SCONTRO SULL'A14. IN ITALIA 78 MILA I MEZZI PER TRASPORTI PERICOLOSI

Il Tir esplode come una bomba Inferno sulla strada delle vacanze

Bologna, autocisterna di Gpl fa crollare un viadotto: un morto e 100 feriti. "Sembrava la guerra"

USA, STRATEG IN DUE MOSSE CONTRO L'IRA

Un mus per lan la sfida

CORRIERE DELLA SERA

ROMA / CRONACA

GUIDONIA

Rogo al Car: forse le fiamme da impianto di condizionamento

Densa colonna di fumo nero visibile da chilometri: nessun ferito. L'allarme dato dai dipendenti ancora sul posto. Bruciato un capannone di circa tremila metri quadrati adibito per metà a deposito ittico e l'altra metà di ortofrutta

di Redazione Roma

La colonna di fumo (foto RomaToday)

sky TG24 HD HOME VIDEO CRONACA POLITICA ELEZIONI 2018 ECONOMIA MONDO INTF

18 aprile 2016

Si rompe oleodotto a Genova, petrolio in due fiumi. FOTO

Allarme inquinamento in Valpolcevera per lo sversamento di migliaia di litri di greggio ieri sera dall'o… Iplom. Sequestrato l'impianto e avviate le operazioni per limitare il danno ambientale. Si indaga per … colposo ambientale contro ignoti

ANSA.it Emilia-Romagna

Fai la ricerca

Galleria Fotografica Video

CRONACA • POLITICA • ECONOMIA • SPORT • SPETTACOLO • MADE IN E-R • ANSA VIAGGIART • E-R IN EUROPA

ANSA.it › Emilia-Romagna › Enza rompe argini, evacuate 1000 persone

Enza rompe argini, evacuate 1000 persone

Emergenza nel Reggiano dove fiume ha invaso il centro abitato

Redazione ANSA
BOLOGNA
13 dicembre 2017
19:36
NEWS

Suggerisci
Facebook
Twitter
Google+
Altri
A+ A A-
Stampa

ULTIM'ORA NELLA ZONA INDUSTRIALE DI POGGIO PICCOLO

Rogo notturno alla Colorlac Allarme per i solventi chimici

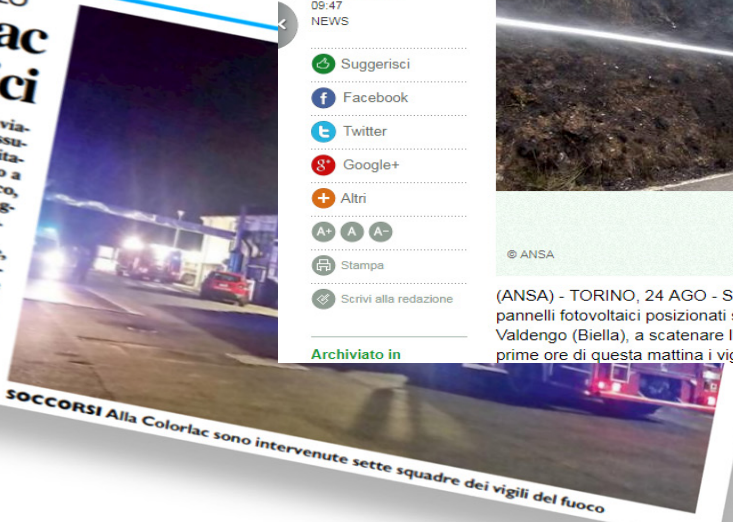
– CASTEL GUELFO –

ALLARME ieri sera nella zona industriale di Poggio Piccolo, per un incendio divampato in un capannone industriale. Il rogo si è sviluppato all'interno della Colorlac, azienda specializzata nella produzione di coloranti e pigmenti industriali. Per circoscrivere le fiamme i vigili del fuoco sono intervenuti con un massiccio spiegamento di mezzi e uomini: ben sette sono state le squadre giunte dai distaccamenti circostanti, fra cui Imola, Budrio e Medicina. A far scattare la mobilitazione soprattutto il timore che le fiamme potessero aggredire i fusti di solventi e altri prodotti chimici contenuti all'interno del capannone, causando un disastro.

Sul posto, per precauzione, è stata inviata anche un'ambulanza del 118, ma nessuno è dovuto ricorrere alle cure dei sanitari. L'intervento dei pompieri è riuscito a circoscrivere la propagazione del fuoco, evitando il peggio: l'incendio ha danneggiato un'ala e il tetto dello stabilimento.

NESSUNA conseguenza per le persone, anche perché quando si è sviluppato il rogo nessun lavoratore era presente. Le cause dell'accaduto sono al vaglio dei tecnici dei vigili del fuoco, ma dai primi elementi raccolti tutto fa pensare a un fatto accidentale. Proprio quest'anno la Colorlac, fondata nel 1988 dal presidente Ottavio Maltoni, compie trent'anni.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



SOCCORSI Alla Colorlac sono intervenute sette squadre dei vigili del fuoco

ANSA.it Piemonte

Fai la ricerca

Galleria Fotografica | Video

CRONACA • POLITICA • ECONOMIA • SPORT • SPETTACOLO • ANSA VIAGGIART • SPECIALI

ANSA.it › Piemonte › Un fulmine e azienda va a fuoco

Un fulmine e azienda va a fuoco

Nel Biellese. Vvf al lavoro per tutta la notte

Redazione ANSA
TORINO
24 agosto 2018
09:47
NEWS

Suggerisci
Facebook
Twitter
Google+
Altri
A+ A A-
Stampa
Scrivi alla redazione

Archiviato in

© ANSA

CLICCA PER INGRANDIRE

(ANSA) - TORINO, 24 AGO - Sarebbe stato un fulmine caduto sui pannelli fotovoltaici posizionati sul tetto della filatura Caligaris, a Valdengo (Biella), a scatenare l'incendio che ha impegnato fino alle prime ore di questa mattina i vigili del fuoco.

IL GIORNALE DI VICENZA

Isola Vicentina · Malo · Piovene Rocchette · Santorso · Valli del Pasubio

OGGI IN PIOVENE ROCCHETTE

Assalto agli gnocchi da tutto il Veneto

Trasporto scolastico aggiudicato il servizio

Strada della Vena supera i controlli Apre in autunno

Lo scrittore ospite al Tg1

15.08.2018

Casa devastata da un incendio Salva un'anziana

I soccorsi dei vigili del fuoco nella casa in fiamme

VELO D'ASTICO. Tragedia scampata: un furioso incendio ha distrutto un'abitazione, nella notte, a Velo d'Astico in via Brocconeo 7. Salva l'anziana proprietaria che, quando sono divampate le fiamme, stava dormendo in camera da letto. La donna, svegliata dal crepitio del fuoco, è riuscita a lanciare l'al... al 115 e a fuggire all'esterno della casa dove ha atteso i soccors...

settegiorni.it

HOME RHO E BOLLATE LEGNANO E ALTOMILANESE MAGENTA E ABBIATEGRASSO

Casumo ein Casino 1200€ EINZAHLUNGSBONUS UND 200 FREISPIELE

Cronaca Attualità Economia e scuola Politica Cultura e turismo Sport

Casumo ein Casino 1200€ EINZAHLUNGSBONUS UND 200 FREISPIELE

> Cronaca > Appartamenti allagati a Bollate, i pluviali non reggono

CRONACA Rho e Bollate 26 agosto 2018 0 commenti

Appartamenti allagati a Bollate, i pluviali non reggono

Due appartamenti allagati, intervengono i vigili del fuoco.

337 Shares

Come si prepara l'imprenditore a questi rischi?

- Ha bassa **percezione del rischio** collegato alla propria attività
- Ha scarsa conoscenza dei propri **obblighi di legge**
- **Sottovaluta** i costi derivanti dal **fermo attività** e dalla perdita dei **Clienti Chiave**
- **Sottostima** i costi derivanti da una **bonifica ambientale** e/o danni causati a terzi
- Si affida all'intervento pubblico in caso di **Cat Nat**
- Ha scarsa conoscenza dei contenuti delle **coperture assicurative**
- … o ad altro

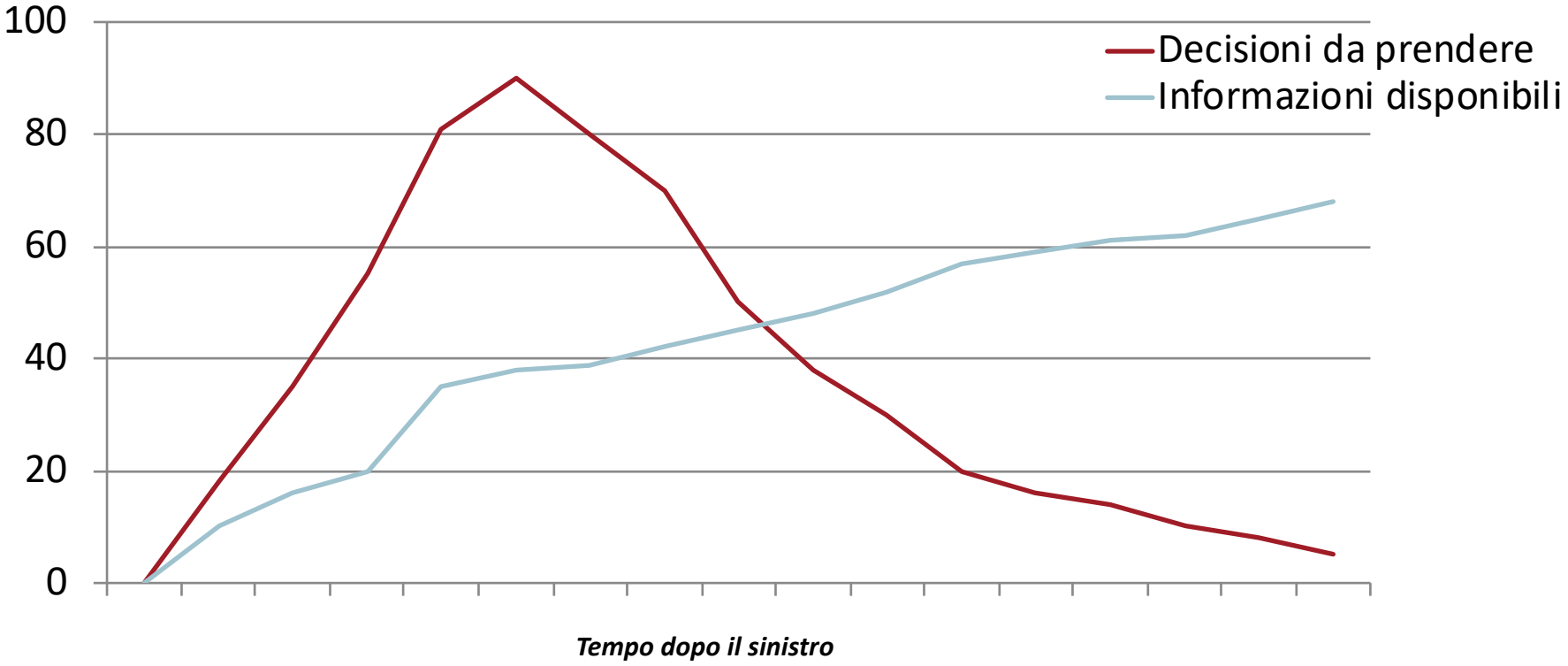
...e quando accade, come reagisce all'emergenza?

- Ha evidenza della crisi e di una situazione a cui **è necessario reagire**
- Ha evidenza di una serie di problematiche contingenti operative a cui **non sa come** rispondere
- Ha evidenza di problematiche legate al mercato
- **Perde il controllo**
- Avanza **richieste scoordinate** o in conflitto fra loro

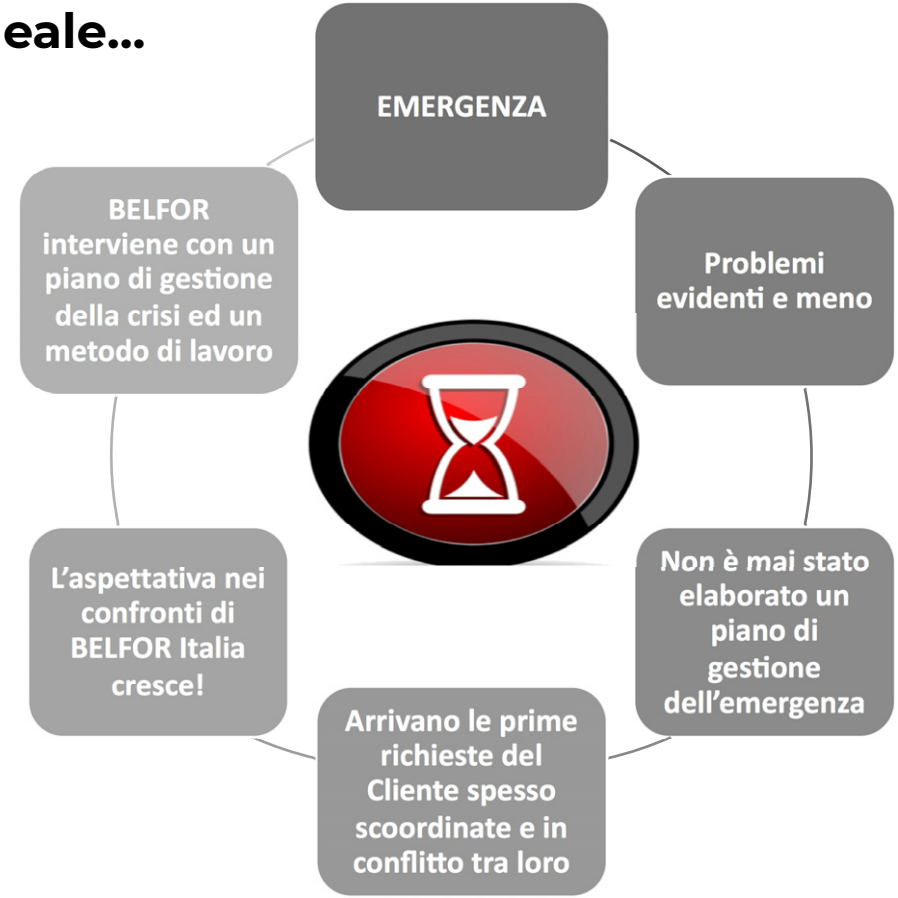
Come uscire dal loop negativo?

APPLICANDO UN METODO DI LAVORO

Gestione della crisi: le cose che non so durante un'emergenza



Una situazione ideale...



Il metodo di lavoro BELFOR

- Applicare i principi generali del Project Management alla commessa
- Applicare il processo di gestione della crisi e un **metodo di lavoro** che permette di:

1) operare in coerenza con il Piano di Risposta all'emergenza (se presente)
2) definire e condividere gli **obiettivi** con il cliente
3) definire con esattezza **l'ambito di intervento** di BELFOR (operativo ed economico)
4) **misurare la performance** e trasmetterla al cliente (avanzamento lavori)

Il metodo di lavoro BELFOR

1. INDIVIDUARE LE **PRIORITÀ** DI INTERVENTO

2. DEFINIRE I TEMPI DI INTERVENTO - **GANTT**

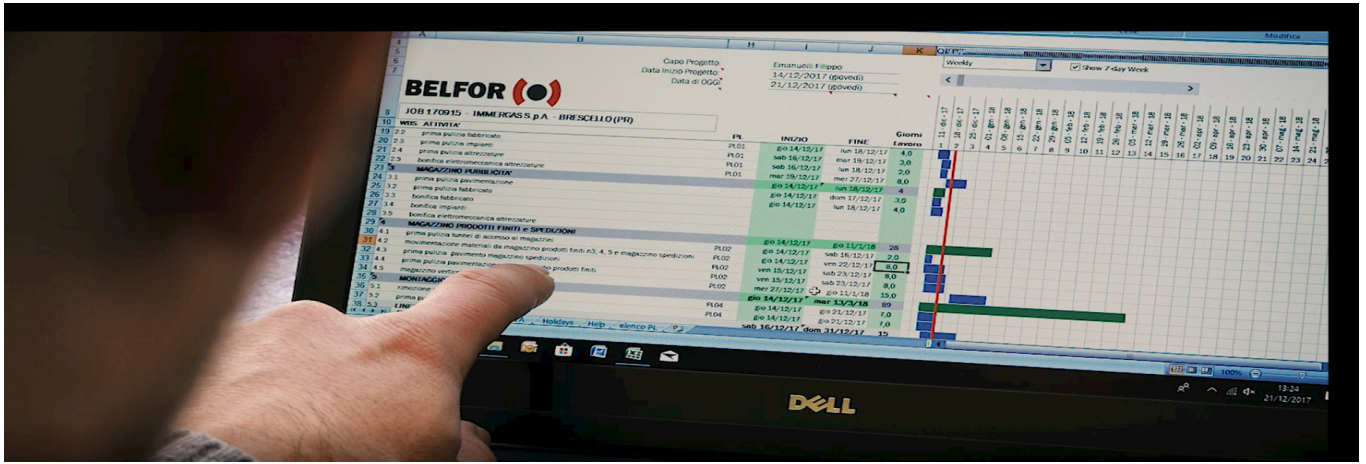
3. ELABORARE IL **PIANO DI LAVORO**

Il metodo di lavoro BELFOR

1. PRIORITA': con il cliente ed in base a sue esigenze si definiscono e si condividono le priorità con cui intervenire, in accordo - se presente - con il Piano di Risposta all'emergenza

Il metodo di lavoro BELFOR

2. TEMPI: in funzione delle priorità ed obiettivi identificati, viene redatto un **cronoprogramma** di dettaglio - **Gantt**, articolato sulle attività condivise.
È uno strumento di lavoro "dinamico" perché aggiornato e integrato quotidianamente.



Il metodo di lavoro BELFOR

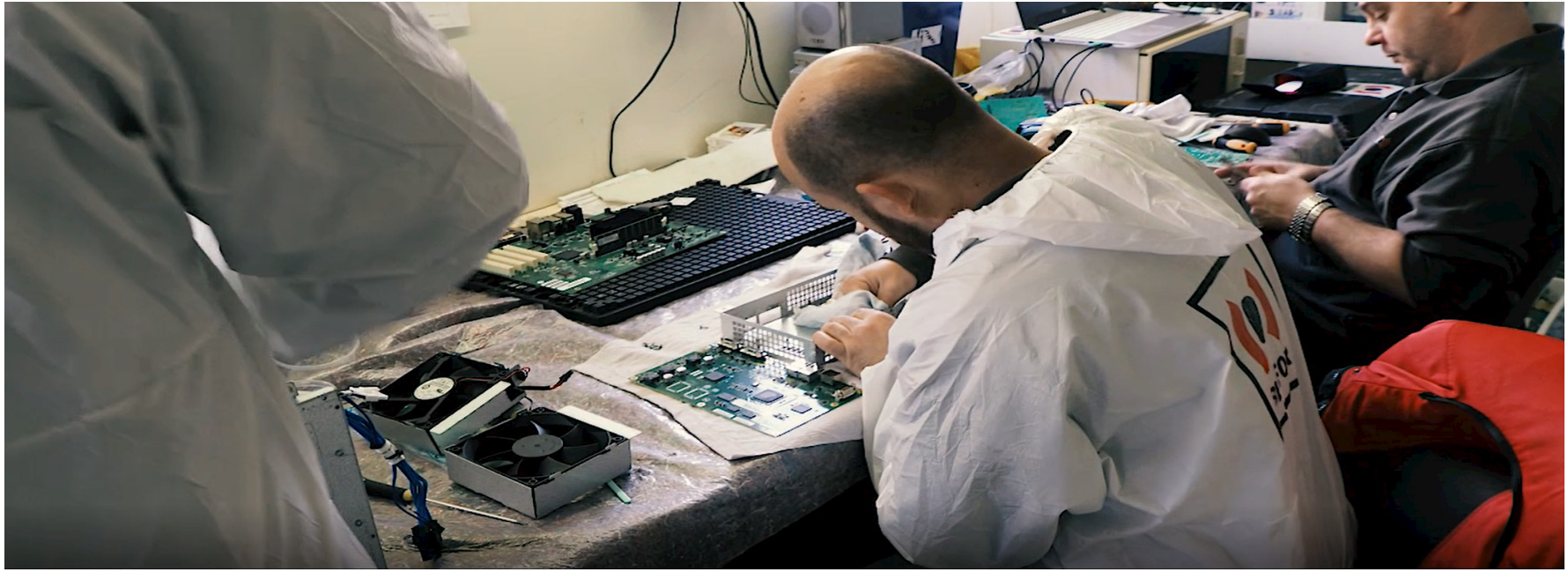
Dal Gantt all'organizzazione del cantiere…

Il metodo di lavoro BELFOR

Dal Gantt alle operazioni di salvataggio e bonifica…

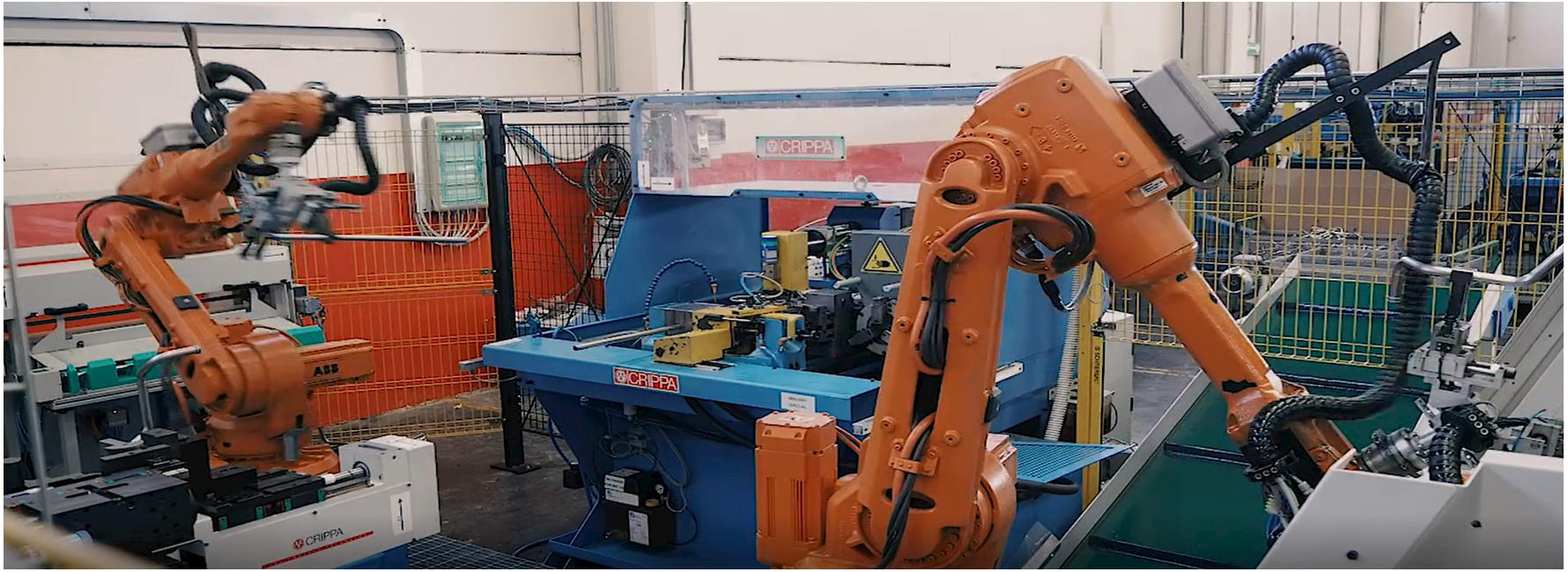
Il metodo di lavoro BELFOR

Dal Gantt alle operazioni di salvataggio e bonifica…



Il metodo di lavoro BELFOR

Dal Gantt alle operazioni di salvataggio e bonifica…



Il metodo di lavoro BELFOR

3. PERMESSO DI LAVORO:

identifica:
- area di lavoro
- attività da svolgere
- modalità operative
- valutazione dei rischi (dal punto di vista della sicurezza)
- misure di mitigazione (DPI)

è firmato da:
- Capocantiere/Caposquadra
- Operatori
- Responsabile dei Lavori della Committente

Il metodo di lavoro BELFOR

4. ISTRUZIONI OPERATIVE PER IL SALVATAGGIO E LA BONIFICA:

condivise a livello di Gruppo permettono di applicare la corretta procedura di lavoro e le differenti tecniche di bonifica a seconda della tipologia di sinistro, e di utilizzare le medesime procedure, tecnologie e prodotti (prodotti chimici, strumenti di lavoro, sequenza delle lavorazioni, report fotografici e tecnici descrittivi delle attività svolte)

Il metodo di lavoro BELFOR

5. SCHEDE DI COLLAUDO E DI RICONSEGNA DEI BENI BONIFICATI:

documento compilato e consegnato al Cliente è fondamentale e permette al cliente di verificare e apprezzare il raggiungimento degli obiettivi di bonifica e di funzionamento dei dispositivi a noi affidati.

Il metodo di lavoro BELFOR

STRUMENTI PER:

1. **PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO PROCESSI:**
   RIUNIONI di coordinamento e pianificazione:
   - a livello di direzione
   - a livello di cantiere

2. **CONTROLLO PROCESSO RISANAMENTO E RIPRISTINO DI BENI:**
   - Linea Guida QS ISO EN 9001
   - TS-914-S0010-04-01RL

3. **AUDIT INTERNO BELFOR**
   a cura del Responsabile del laboratorio di analisi del Centro Ricerche e Sviluppo di BELFOR Europe in Germania (Neufahrn, Monaco) con lo scopo di:

   - verificare in campo le procedure impiegate per le attività di bonifica
   - fare campionamenti
   - eseguire test sulle superfici bonificate

Il metodo di lavoro BELFOR

Le informazioni che arrivano dal cantiere ai livelli superiori permettono al Cliente di riacquistare il controllo

Le informazioni vengono alimentate dal “cantiere” e condivise quotidianamente con i livelli superiori

Il metodo di lavoro BELFOR

INDIVIDUATE LE **PRIORITÀ** INTERVENTO

DEFINITI I **TEMPI** DI INTERVENTO

ELABORATO IL **PIANO DI LAVORO**

IL **CLIENTE** HA CHIARE LE OPERAZIONI NECESSARIE E I TEMPI

IL **CLIENTE** RECUPERA IL **CONTROLLO**

CASE HISTORY

ACMA

ACMA S.p.A.

MARCO RICCIERI

Quality & Continuous Improvement

MARCO RICCIERI

ACMA S.p.A.

Quality & Continuous Improvement

Marco Riccieri, Coordinatore Miglioramento Continuo presso Acma, è nato nel 1982 e si è laureato in Ingegneria Meccanica nel 2006. Lavorando sullo sviluppo di prodotti e processi, sta utilizzando gli studi di ingegneria e l'esperienza lavorativa per implementare modifiche alle tecniche di gestione attraverso tutta l'organizzazione.
Partendo da progetti di produzione snelli in aree di produzione e assemblaggio, ha supportato i progetti di ristrutturazione e turnaround utilizzando le sue specialità come la mappatura del flusso di valore, la gestione degli eventi kaizen, l'implementazione 5S, il controllo visivo e le tecniche 3P.
Fresco del suo programma di studi MBA presso la Business School di Bologna, è un vero sostenitore dell'apprendimento continuo come fattore chiave per il fondamento lavorativo di tutti. Mentre supporta il Quality Management System in Acma, sta conducendo la sua prima implementazione di Risk Management, con l'obiettivo di portare la gestione del rischio nella cultura aziendale:
"I PENSIERI influenzano le AZIONI, le azioni diventano ABITUDINI, le abitudini si trasformano in CULTURA".

ACMA racconta

I NUMERI DI ACMA

95%	337	1000	5%
DELLE MACCHINE SONO ESPORTATE	DIPENDENTI	MACCHINE INSTALLATE NEGLI ULTIMI 10 ANNI	DELLE VENDITE INVESTITO IN R&D

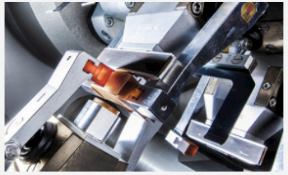
Technologies Overview

BOTTLE FILLING

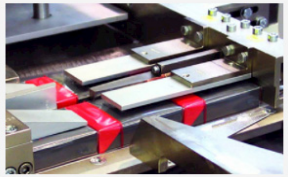
CAPSULE FILLING

CARTONING & BOX FILLING

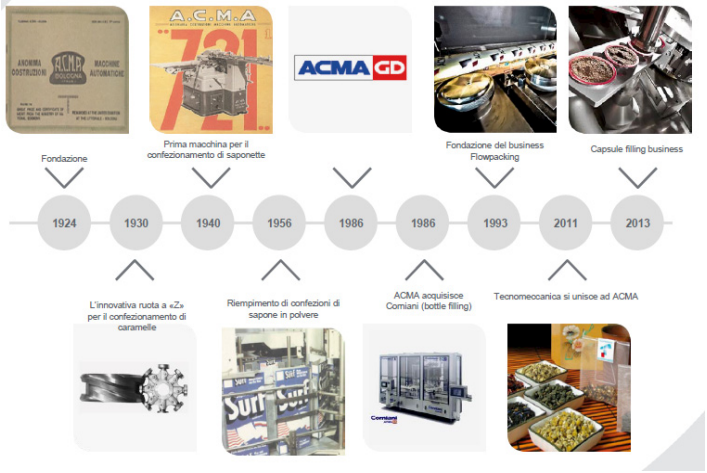
FLOW PACKING


FOLD WRAPPING

TEA BAGS PACKING


TRAY & SLEEVE PACKING

ACMA racconta



I NUMERI DI ACMA

95% DELLE MACCHINE SONO ESPORTATE

337 DIPENDENTI

1000 MACCHINE INSTALLATE NEGLI ULTIMI 10 ANNI

5% DELLE VENDITE INVESTITO IN R&D

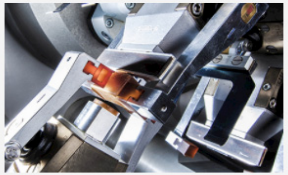
Technologies Overview

BOTTLE FILLING

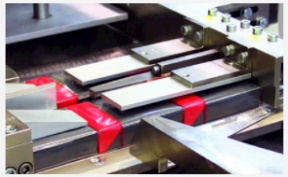
CAPSULE FILLING

CARTONING & BOX FILLING

FLOW PACKING


FOLD WRAPPING

TEA BAGS PACKING


TRAY & SLEEVE PACKING

ACMA Situazione Iniziale

Transizione a ISO 9001:2015

ISO 9001 in Acma:

- 2011 anno di prima certificazione
- 2014 e 2017 anni di successive certificazioni
- 2018 la transizione alla ISO 9001-2015 su due stabilimenti produttivi

Cosa cambia:

- L'azienda è sempre più centrale.
- La gestione del Rischio come nuovo strumento nella gestione dei processi
- La comunicazione, consapevolezza e competenza le parole chiave

ACMA Situazione Iniziale

Transizione a ISO 9001:2015

ISO 9001 in Acma:

- 2011 anno di prima certificazione
- 2014 e 2017 anni di successive certificazioni
- 2018 la transizione alla ISO 9001-2015

Cosa cambia:

- L'azienda è sempre più centrale.
- La gestione del Rischio come nuovo strumento nella gestione dei processi
- La comunicazione, consapevolezza e competenza le parole chiave

Cultura (del rischio) *è fatta di terminologie quali: «rischi di natura diversa», «rischi potenziali», «valutazione del Rischio», «valutazione e gestione dei rischi» «rischi strategici e operativi», «mitigare i rischi»* ***(focalizzazione sul COSA)***

ACMA Situazione Iniziale

18
AZIENDE

che operano in

18
INDUSTRIE DIVERSE

che forniscono

13
TIPI DI TECNOLOGIE

Cultura (del rischio) *è fatta di terminologie quali: «rischi di natura diversa», «rischi potenziali», «valutazione del Rischio», «valutazione e gestione dei rischi» «rischi strategici e operativi», «mitigare i rischi»* ***(focalizzazione sul COSA)***

<u>Dal bilancio di sostenibilità:</u> «Le Aziende del Gruppo sono esposte agli stessi rischi e incertezze riscontrati da aziende industriali internazionali che si occupano della progettazione, produzione e vendita di soluzioni durevoli altamente tecnologiche.»

ACMA Approccio al Rischio

Dal Contesto all'analisi del rischio,
Con un interrogativo legato al come…

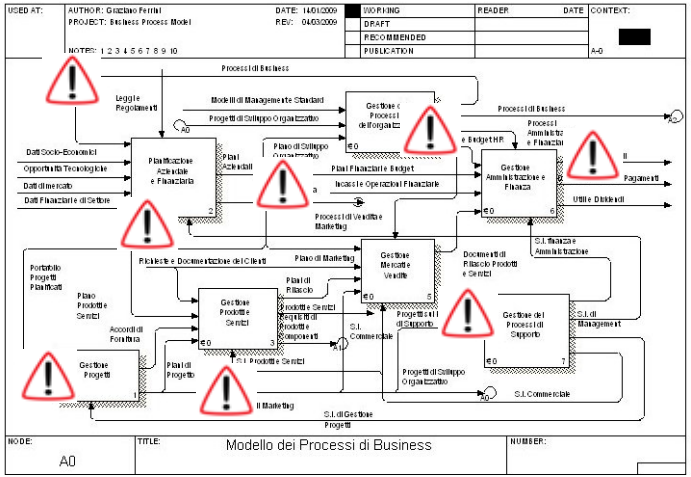
Come introdurre un'analisi del rischio integrata, condivisa, efficace?

ACMA Approccio al Rischio

L'«oscura e minacciosa» analisi del rischio

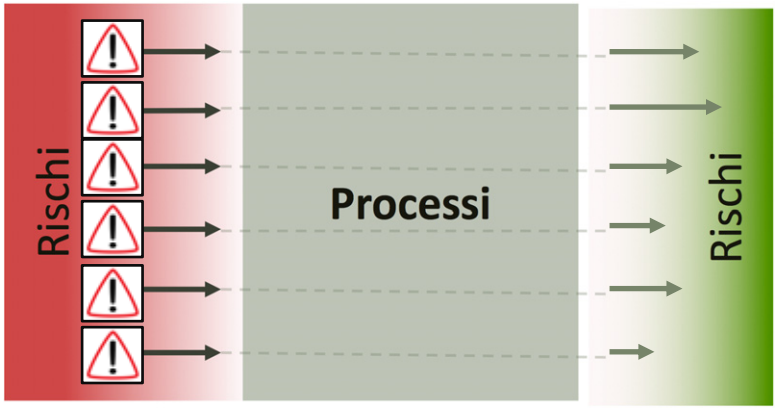
ACMA Approccio al Rischio

Dai PROCESSi ai RISCHI



VS

Dai RISCHI ai PROCESSI



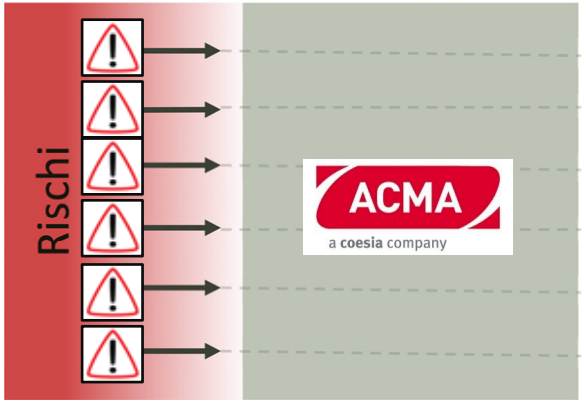
ACMA Approccio al Rischio

Concentrandosi su come i rischi attraversano l'organizzazione

Dai RISCHI ai PROCESSI

In un approccio ERM a 360°:

- Valutando e definendo l'appetito di rischio
- Valutando e definendo la Politica del rischio che si esprime nella gestione dei Rischi.
- Valutando e bilanciando le attività di Prevenzione, Protezione e Trasferimento.



ACMA Approccio al Rischio

Concentrandosi su come i rischi attraversano l'organizzazione

RISCHI DI BUSINESS & FINANZIARI

- Dipendenza da figure chiave
- Gestione dei rischi delle partecipate all'estero
- Gestione dei rischi delle partecipate nel paese di origine
- Variazione dei tassi di interesse
- Variazione dei tassi di cambio
- Insolvenza clienti

RISCHI LEGALI

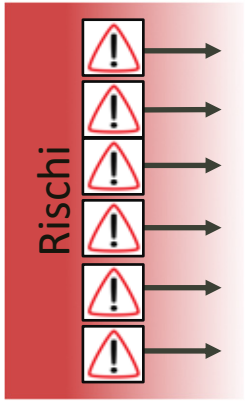
- R.C. amministratori
- R.C. operai
- Responsabilità dell'impresa (231/2001)
- R.C. prodotto
- Recall prodotto
- Errori contrattuali vs clienti
- Responsabilità ambientale
- R.C. terzi
- Errori contrattuali vs fornitori
- Errori nelle coperture assicurative

RISCHI OPERATIVI

- Guasti macchinario critico
- Perdita fornitore critico
- Blocco del flusso informativo
- Furto dati sensibili
- Difesa e sconfinamento proprietà intellettuale
- Perdita merci durante trasporto

RISCHI ASSICURATIVI

- Eventi metereologici
- Incendio
- Furto asset fisici
- Mancanza di energia
- Idrogeologico
- Sisma



19

Rischi

ACMA Strumenti Utilizzati

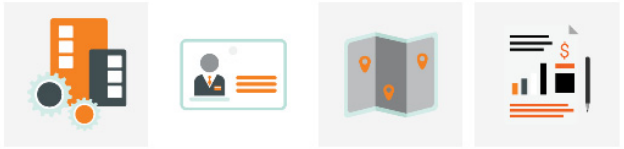
EXSAFE Platform
Risk Management PRO versione

Data analisi: 22 January 2019

Partner tecnico:
TOWER SPA - Broker di Assicurazione

Risk Management PLATFORM

EXSAFE PLATFORM



Impostazioni | Risk Assessment | Report | Riduci il rischio

CICLO PDCA

ACMA Strumenti Utilizzati

EXSAFE Platform
Risk Management PRO versione

Data analisi: 22 January 2019

Partner tecnico:
TOWER SPA - Broker di Assicurazione

Risk Management PLATFORM

EXSAFE PLATFORM

Profilo aziendale | Utenti | Location | Dati finanziari

Risk Management LITE (Acquista!)

Risk Management PRO (in scadenza!)

Risk Management ENTERPRISE (Acquista!)

19

Rischi

ACMA Strumenti Utilizzati

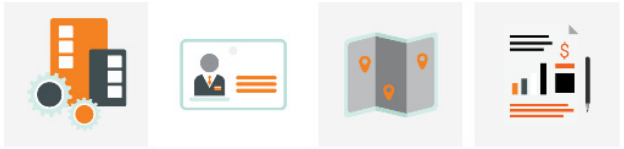
EXSAFE Platform
Risk Management PRO versione

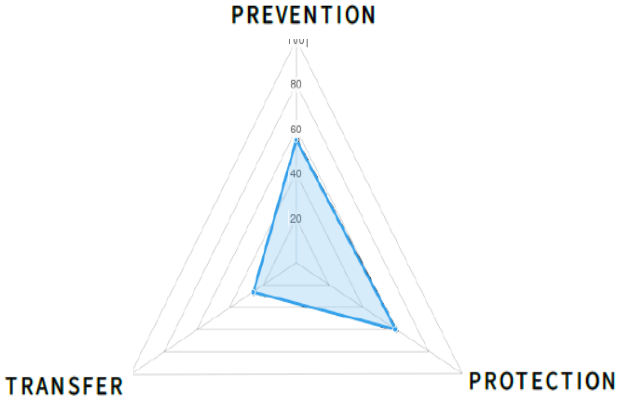
Data analisi: 22 January 2019

Partner tecnico:
TOWER SPA - Broker di Assicurazione

Risk Management PLATFORM

EXSAFE PLATFORM





19

Rischi

ACMA Strumenti Utilizzati

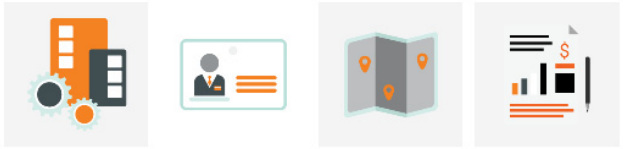
EXSAFE Platform
Risk Management PRO versione

Data analisi: 22 January 2019

Partner tecnico:
TOWER SPA - Broker di Assicurazione

Risk Management PLATFORM

EXSAFE PLATFORM



Step:

1. Identificazione delle fasi e dei tempi
2. Identificazione Risk Owners,
3. Kick OFF Assessment,
4. Supporto,
5. REVIEW ,
6. Pubblicazione Dossier
7. Analisi Dossier
8. Valutazione I e II livello
9. Condivisione
10. Azioni di miglioramento

ACMA Strumenti Utilizzati

EXSAFE Platform
Risk Management PRO versione

Data analisi: 22 January 2019

Partner tecnico:
TOWER SPA - Broker di Assicurazione

Risk Management PLATFORM

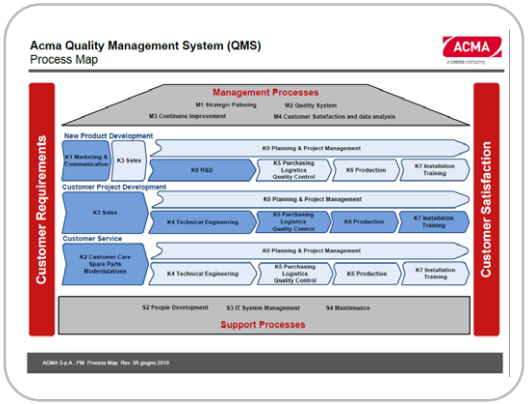
Il processo di analisi di EXSAFE Platform

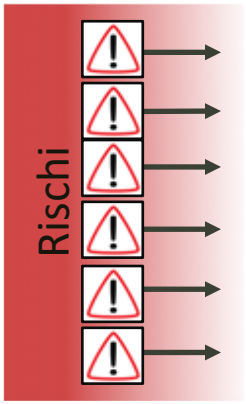
Il processo di analisi in ACMA 2018

*Parziale *New Role

ACMA Strumenti Utilizzati

Dai Process Owner ai Risk Owner





Risk Owner

Questionari

Dossier

Difficoltà:

cosa è rischio?
cosa è un risk owner?
Cosa deve fare?

ACMA Risultati / Consapevolezza

Rischio globale: Trascurabile — Molto alto

LIVELLO GLOBALE	TRASCURABILE	BASSO	MEDIO	ALTO	MOLTO ALTO

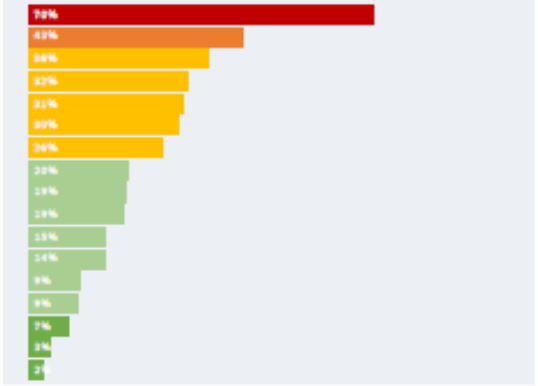
Fermo produttivo:

COSTO GIORNALIERO FERMO PRODUTTIVO

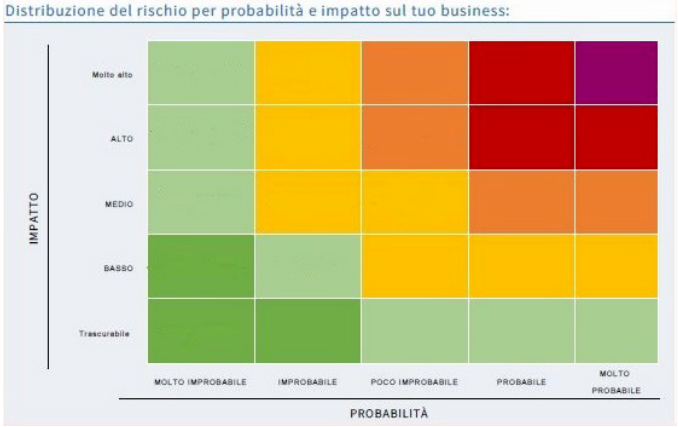
Definizione del Risk Appetite:

	TRASCURABILE	BASSO	MEDIO	ALTO	MOLTO ALTO
Perdita di fatturato					
Aumento dei costi					
Giorni di fermo					

Trascurabile — Molto alto



Distribuzione del rischio per probabilità e impatto sul tuo business:



ACMA Risultati / Consapevolezza

Rischio globale: Trascurabile — Molto alto

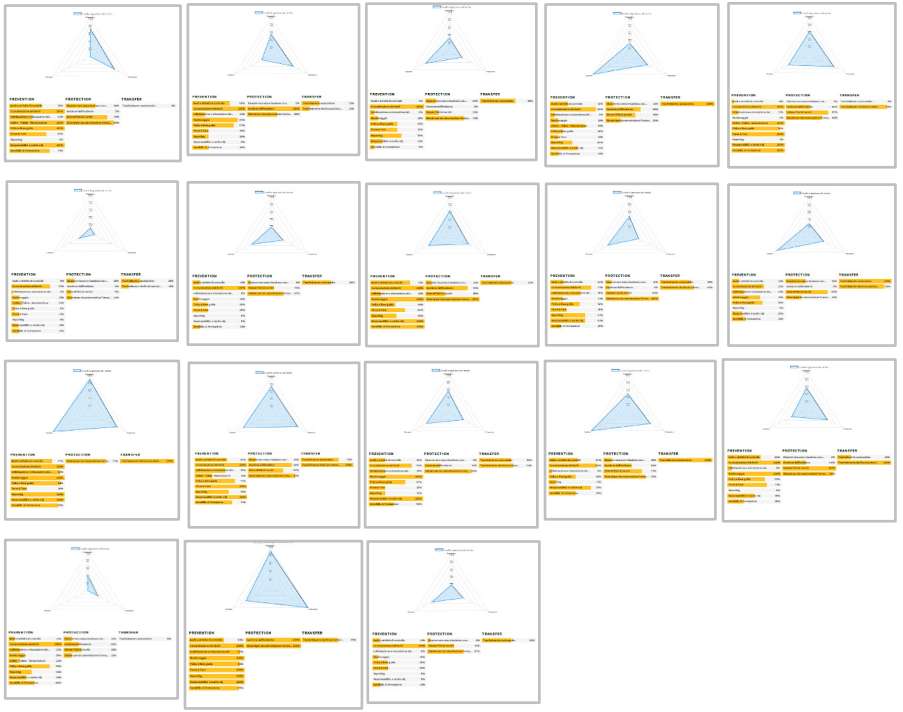
LIVELLO GLOBALE	TRASCURABILE	BASSO	MEDIO	ALTO	MOLTO ALTO

Fermo produttivo:

COSTO GIORNALIERO FERMO PRODUTTIVO

Dossier del Rischio; condivisione con LT, formazione e piano di azioni

- **Formazione alla lettura del dossier (ISO 31000)**



ACMA Risultati / Consapevolezza

Rischio globale: Trascurabile — Molto alto

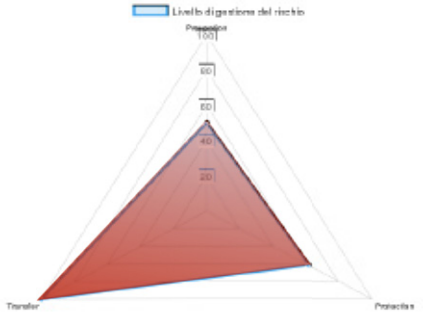
LIVELLO GLOBALE	TRASCURABILE	BASSO	MEDIO	ALTO	MOLTO ALTO

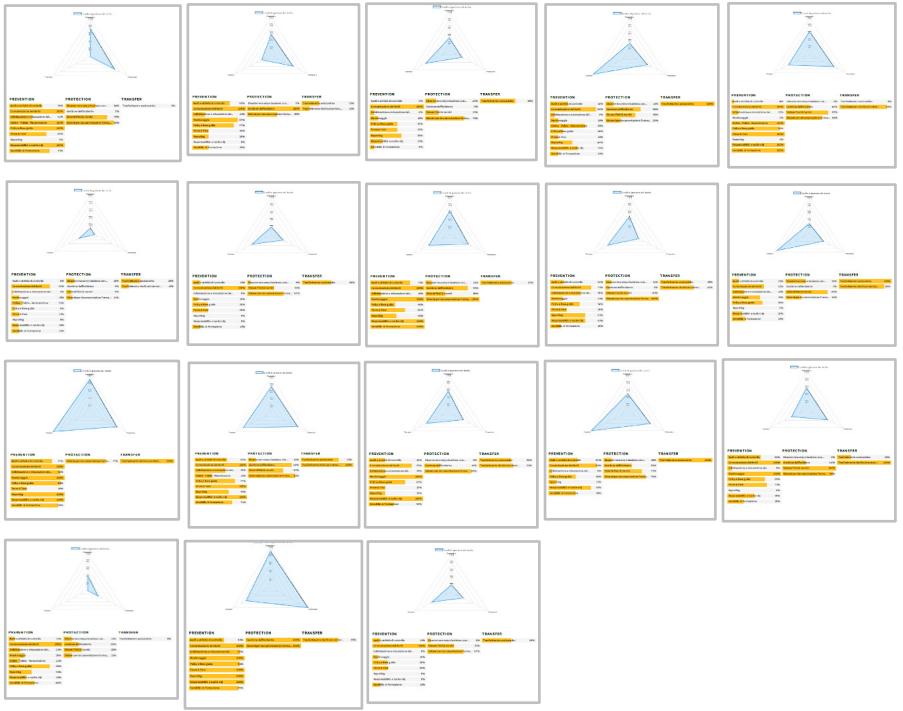
Fermo produttivo:

COSTO GIORNALIERO FERMO PRODUTTIVO

Analisi di Primo e secondo livello:

Politica del rischio apparente, e aree aggregate del rischio





ACMA Azioni e Prossimi Step

Business Continuity

Formazione specifica Risk Owner:

- «What if» Approach
- Nelle dimensioni della triade…
- Nella Profondità del rischio

Rischi latenti

Integrazione nel modello di Governance aziendale

Pianificando la sequenza delle attività in forma IDEALE nel prossimo assessment relativo al 2019.

Il processo di analisi di EXSAFE Platform:

CASE HISTORY

HERA

HERA S.p.A.

GIOVANNI BASILE

Presidente Comitato Controllo e Rischi

HERA S.p.A.

ANTONELLA ESPOSITO

Direttore Internal Auditing

HERA S.p.A.

GIOVANNI BASILE

Presidente Comitato Controllo e Rischi

Vice Presidente del Gruppo Hera, è nato nel 1965. Laureato in Economia Aziendale, ha svolto attività di consulenza per Arthur Andersen & Co. Management Consultants e Gruppo Hydrocar. Dal 1993 al 1998 ha seguito interventi di ristrutturazione, riorganizzazione, gestione del cambiamento in organizzazioni industriali, bancarie, assicurative, sanitarie ed interventi di risanamento aziendale in imprese in crisi. Professore a contratto di Economia e Organizzazione delle Imprese presso il Dipartimento di Ingegneria dell'Università di Modena e Reggio Emilia. Consigliere di amministrazione e sindaco effettivo in società di capitali ed enti non-profit in Italia e all'estero.

HERA S.p.A.

ANTONELLA ESPOSITO

Direttore Internal Auditing

Nata nel 1973 e laureata in Economia Aziendale, ha svolto attività di consulenza e revisione contabile per Arthur Andersen (successivamente Deloitte), collaborato ad operazioni di quotazione sui mercati azionari e gestito audit e progetti per clienti rilevanti in Italia e all'estero. Nel 2010 entra in Hera S.p.A. dove acquisisce le principali certificazioni in ambito audit (CIA, CCSA, CRMA, QAR). È responsabile di assistere l'Azienda nel perseguimento dei propri obiettivi, attraverso attività di assurance e consulenza, finalizzata a migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di Corporate Governance. Collabora con il Master Program dell'Università di Verona e con l'A.I.I.A.

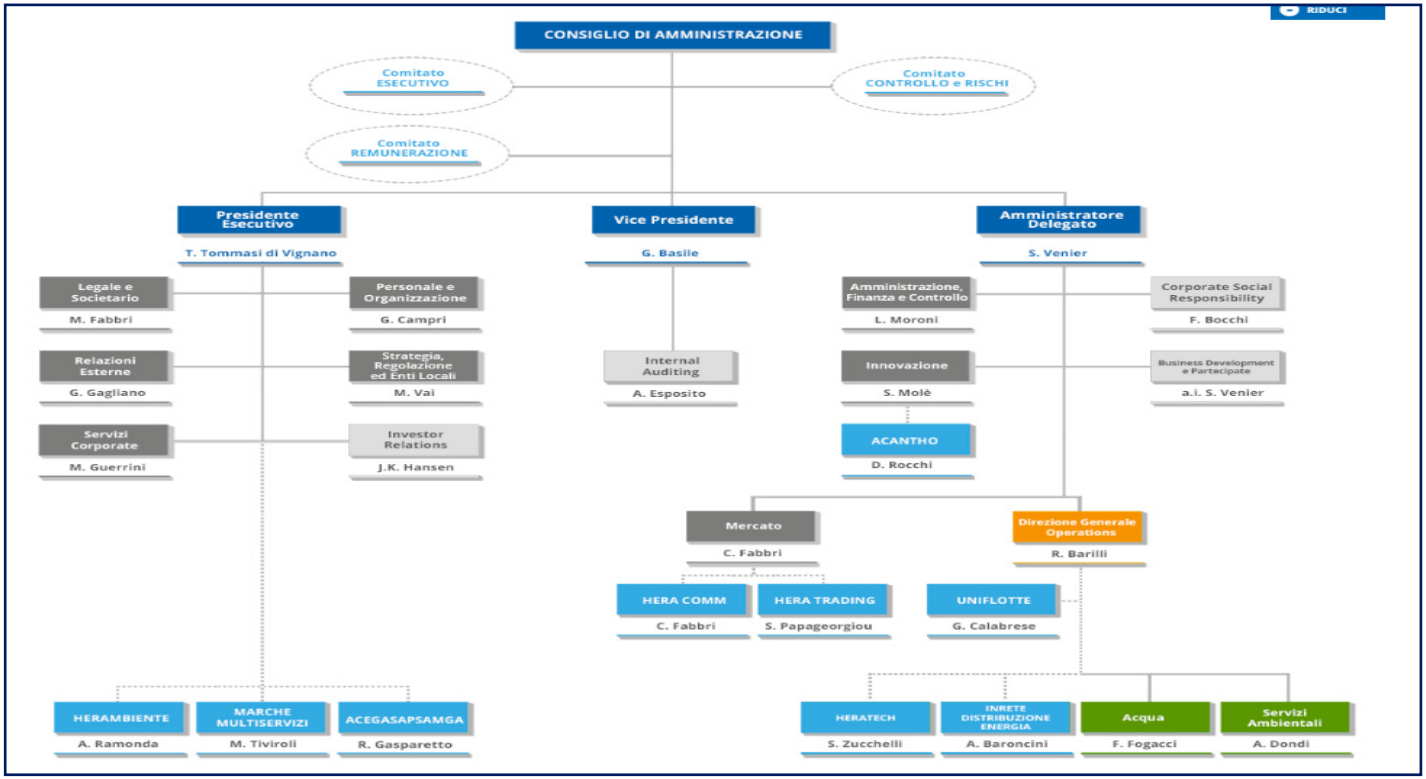
CAP. 1 Overview Gruppo Hera: Highlights, Corporate Governance e Sistema di Controllo Interno

CAP. 2 L'universo dei rischi nel Gruppo Hera

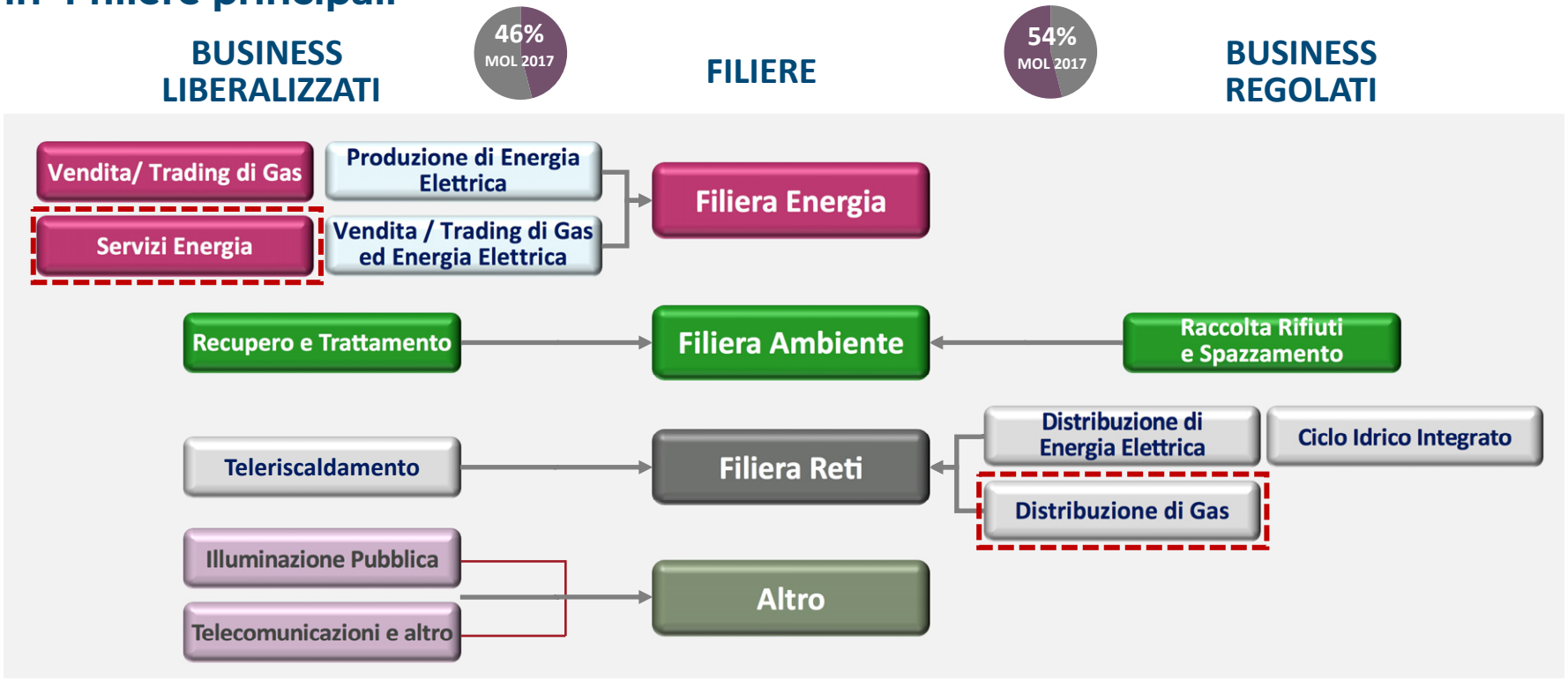
CAP. 1

Overview Gruppo Hera: *Highlights*, Corporate *Governance* *e Sistema di Controllo Interno*

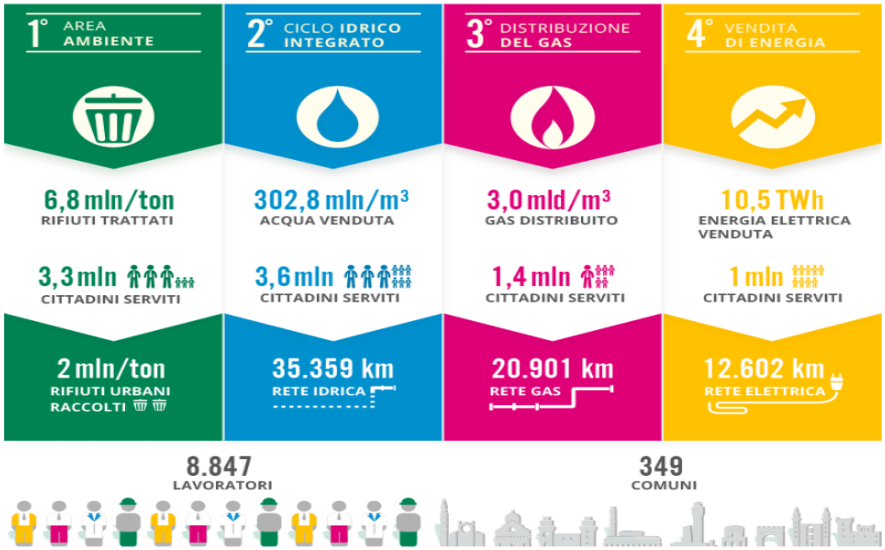
Organigramma e Società Principali



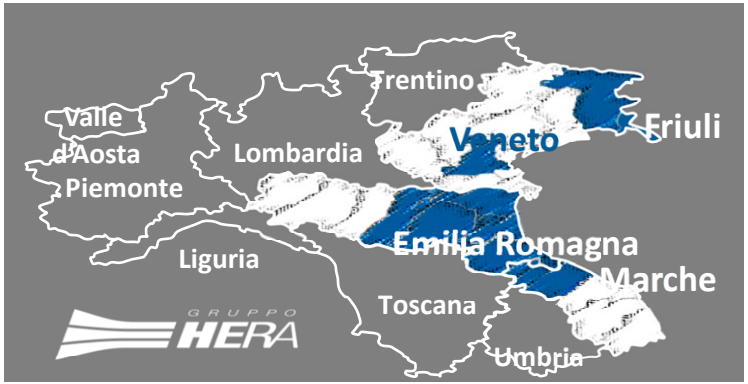
Le attività del Gruppo nei diversi business possono essere raggruppate in 4 filiere principali



I numeri del Gruppo



Nel panorama dei servizi pubblici italiani, la leadership del Gruppo Hera è già nei numeri: quasi 9.000 dipendenti che soddisfano i bisogni di 4,4 milioni di cittadini in circa 350 comuni dell'Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Marche, Toscana e Veneto.



La complessità e l'eterogeneità dei business gestiti dal Gruppo determinano l'esposizione ad una molteplicità di rischi

ESTERNI

- ***Finanziari***
  - Liquidità
  - Prezzo Commodity
  - Tassi interesse/cambio
  - Credito
- ***Eventi naturali e catastrofali***
  - Fattori Climatici
  - Eventi Naturali
  - Attacchi terroristici
- ***Ambiente competitivo e regolamentare***
  - Evoluzione Normativa
  - Scenario Macroeconomico
  - Processo Autorizzativo

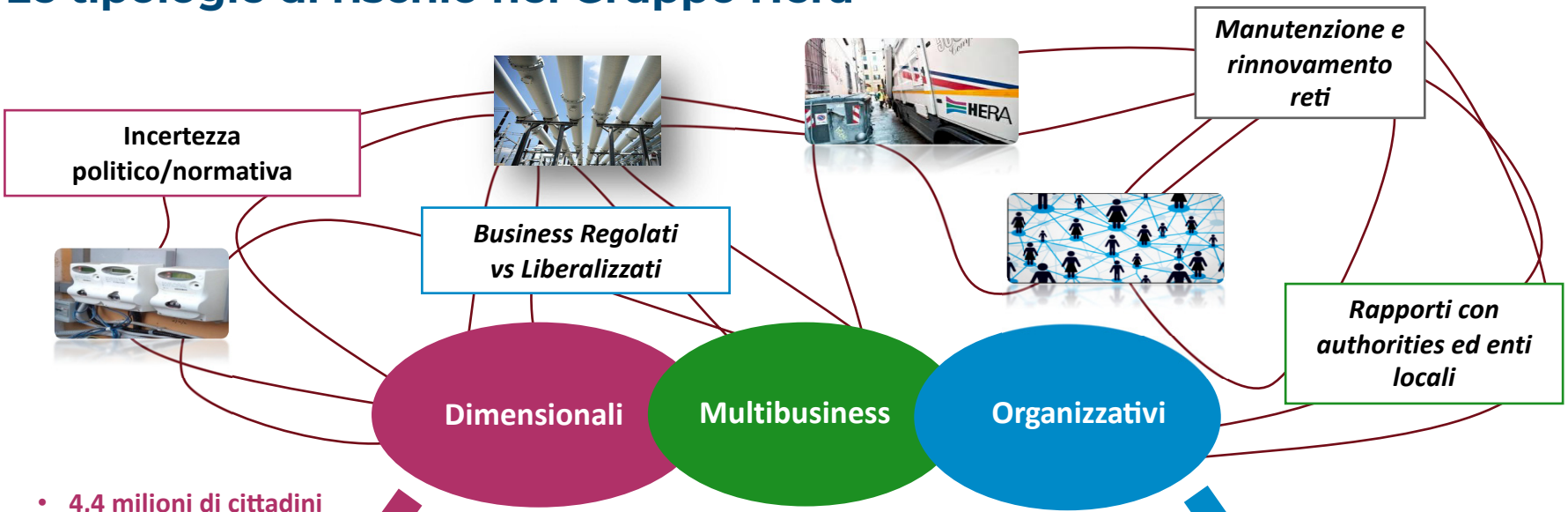
INTERNI

- ***Operativi***
  - Ambientali
  - Guasti e Avarie
- ***ICT***
  - IT Security
  - Business Continuity ICT
- ***Legal & Compliance***
  - Compliance Interna / Esterna
  - Gestione Contenziosi
- ***HR / Organizzativi***
  - Salute e Sicurezza
  - Change Management
  - Gestione e Sviluppo Risorse Umane

STRATEGICI

- ***Operazioni M&A***
- ***Business Model***
- ***Iniziative di Piano e Investimenti***
- ***Partner Strategici***

Le tipologie di rischio nel Gruppo Hera



- 4,4 milioni di cittadini serviti
- Circa 350 comuni in 5 regioni
- Rilevanti investimenti infrastrutturali

- Variabilità del sistema competitivo
- Innovazione tecnologica
- Adeguamento normativo costante

- Quasi 9000 dipendenti
- Logistica e ottimizzazione del servizio
- Gestione dei Fornitori

La nostra storia

Quotazione in borsa

2002

2003

2004

2005

2006

2007

2009

2014

2015

2017

Nasce il **Gruppo Hera**: dalla fusione di **11 Multiutility** confinanti

Fusione con la ferrarese **AGEA s.p.a.** e **Acosea s.p.a.**

Fusione con **META s.p.a.** di Modena

Meta

Completata la fusione con **Geat Distribuzione Gas** e **Gas Riccione**

Nascono **HeraComm Marche** e **Marche Multiservizi:** Operanti nel territorio marchigiano

Nasce **Herambiente:** Leader italiano nel trattamento rifiuti

HERAmbiente

Società del Gruppo Hera

Nasce **Acegas Aps Amga:** Società operante a **Padova**, **Trieste** ed **Udine**

AcegasApsAmga

La pisana **Waste Recycling** e la trevigiana **Geo Nova** entrano a far parte del Gruppo

Avviato l'acquisto della trevigiana **Aliplast:** leader nel riciclo della plastica

Processo di gestione del rischio

Risk appetite e Risk tolerance

Entrambi definiscono il confine dei rischi accettabili da un'organizzazione, ma il risk appetite definisce tali confini a livello generale mentre la risk tolerance è più specifica

RISK APPETITE

Rappresenta il livello di rischio che l'organizzazione è disposta ad assumersi considerando i correlati benefici attesi

L'organizzazione ha deciso di non accettare rischi che potrebbero comportare significative perdite economiche

RISK TOLERANCE

Livello di variazione accettabile nel raggiungimento degli obiettivi

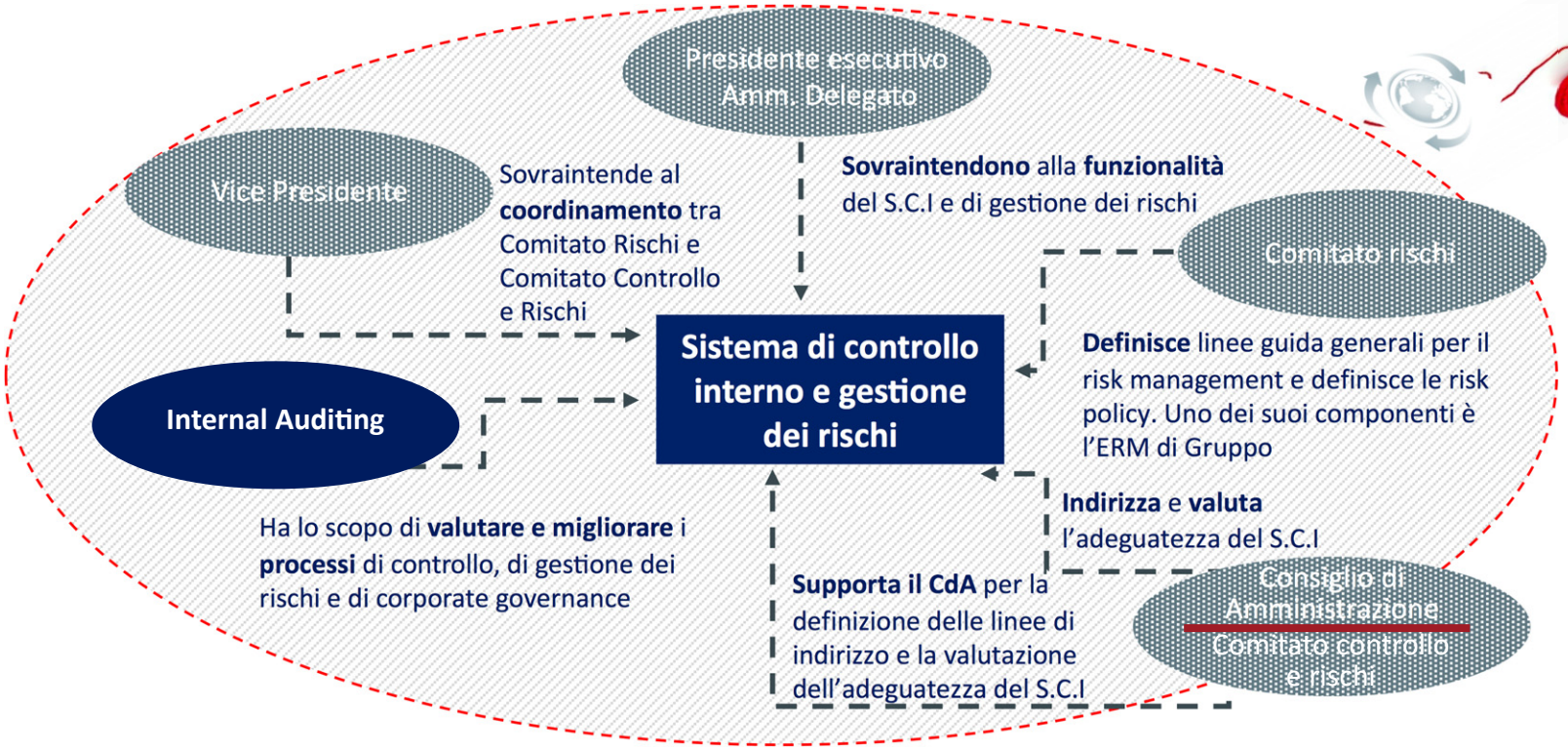
L'organizzazione ha deciso di non accettare rischi che potrebbero causare perdite di fatturato superiori al 10% tra i suoi primi 10 clienti

«Considerato il *Rischio* come elemento *INELIMINABILE,* il bilanciamento tra Risk tolerance e Risk appetite è indispensabile per favorire il raggiungimento degli obiettivi»

CAP. 2

L'universo dei rischi nel Gruppo Hera: *Individuazione, valutazione e gestione*

Corporate Governance e SCI: Hera e la conformità al Codice di Autodisciplina



I tre livelli del Controllo

Hera ha strutturato una governance e processi efficaci di controllo e gestione per il gruppo allocati in molteplici livelli aziendali in linea con le best practice

1ª LINEA DI DIFESA	2ª LINEA DI DIFESA				3ª LINEA DI DIFESA
Business Unit	**Risk Management**	**Compliance**			**Internal Audit**
- controlli operativi di direzione/funzione/desk - gestione di rischi specifici (risk owner) - controllo di gestione	- ERM - analisi e controllo per categorie e tipologie di rischio (risk specialist)	L. 262/05 - trasparenza dell'informativa finanziaria - rafforzamento del sistema dei controlli interni per l'informativa	Dlgs. 231/01 Disciplina della responsabilità amministrativa delle Società per illeciti derivanti da reati commessi da persone fisiche	Certificazioni 9001, 14001, 18001, SA 8000, 50001, EMAS, Emission Trading, 17025 Laboratori, 11352 ESCos	Valutazione dell'adeguatezza di processi, sistemi e strumenti per il conseguimento degli obiettivi aziendali nel rispetto dei vincoli normativi

Linee di difesa complementari con focus specifici orientati in funzione del livello di controllo

1. **Controllo insito nei processi**
2. **Garanzia di coerenza nel conseguimento degli obiettivi aziendali nel rispetto del criterio di Segregation of Duties**
3. **Assurance indipendente sul disegno e sul funzionamento complessivo del Sistema di Controllo Interno**

Risk Assessment: Censimento e Valutazione del rischio

RISK ASSESSMENT

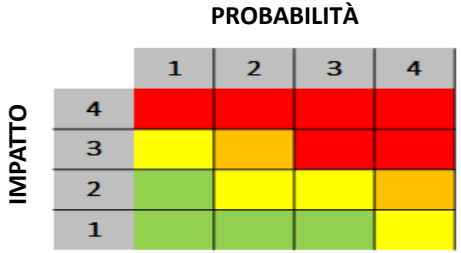
È attualmente in essere un'attività di rivisitazione delle metriche contestualmente alla predisposizione del **Risk Assessment** per il **triennio 2019-2021**, che prevede:

1. **Analisi *Process Driven***: tracciati + di 700 sotto processi mappati + di 1000 eventi di rischio per interventi focalizzati, riduzione tempi di «reazione»
2. **Contributo al *Management***: piani di audit sempre più allineati ad obiettivi e iniziative strategiche del Gruppo
3. **Strumento strutturato e flessibile**: scale di valutazione e metriche oggettive, continuità con *l'Enterprise Risk Management.*

A partire dalle scale di impatto, probabilità e livello di presidio viene individuato per ciascun rischio il livello di **rischio inerente** e **rischio residuo**

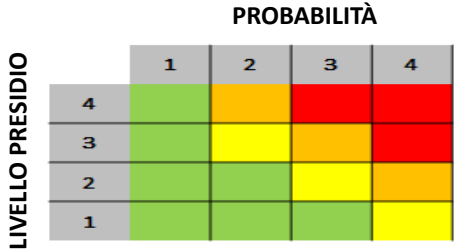
RISCHIO INERENTE

*Valore di **impatto X probabilità**, senza considerare il livello di presidio di tale rischio*



RISCHIO RESIDUO

*Valutazione del **rischio inerente** e del **livello di presidio** in essere a mitigazione del rischio*



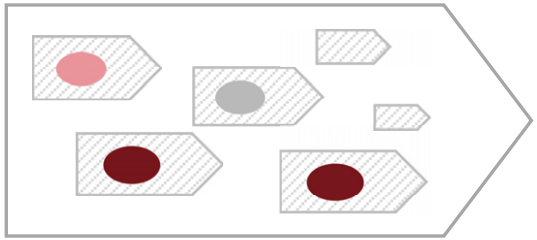
ERM e Internal Auditing

ERM ➡ Un processo posto in essere dal consiglio di amministrazione, dal management e da altri operatori della struttura aziendale, che mira ad individuare gli eventi potenziali di rischio che possono influire sugli obiettivi definiti a livello aziendale. Consente al management di definire le strategie ed i processi organizzativi volti a tenere sotto controllo i rischi e ricondurli ad un livello accettabile rispetto ai traguardi aziendali pianificati.

RISK ASSESSMENT DIA ➡ Gli internal auditor utilizzano le tecniche di risk assessment al fine di individuare le unità da esaminare oltre che per inserire nel piano di audit, con maggiore priorità, quelle aree che presentano una maggiore esposizione al rischio. L'Internal Audit deve identificare i controlli chiave e fornire assurance sulla gestione dei rischi significativi.

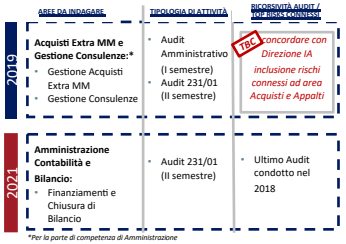
Mappatura rischi strategici di gruppo

Declinazione pesata dei rischi sui processi organizzativi e di controllo aziendali



Prioritizzazione interventi

Piano di Audit

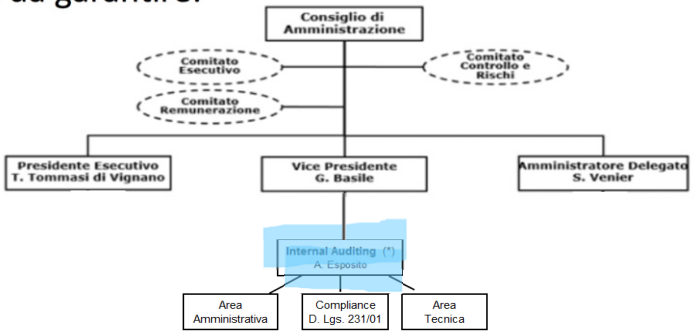


Processo di Risk assessment Internal Auditing

La Direzione Internal Auditing in Hera

La collocazione organizzativa dell'Internal Auditing rispetta quanto previsto dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana. Riferendo direttamente ai Vertici dell'impresa è tale da garantire:

- ✓ *Indipendenza*
- ✓ *Terzietà*
- ✓ *Obiettività*



L'**Internal Auditing**

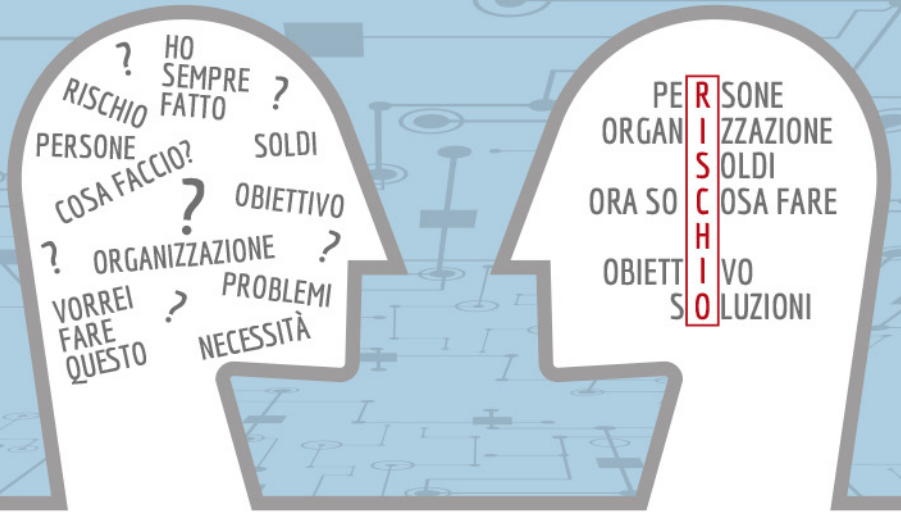
- ✓ opera sulla base di un **Mandato approvato dal CdA** che in merito alla definizione del ruolo prevede:

> *[…] che l' Internal Auditing […] operi in un contesto dove è consentito* ***accesso illimitato alle informazioni; possibilità di condurre l'attività di audit senza restrizioni; indipendenza*** *tramite la segregazione gerarchica dalle strutture operative. […]*
>
> *[…] La Direzione Internal Auditing di Hera* ***definisce l'ambito del proprio intervento in maniera indipendente, senza interventi esterni che ne influenzino la programmazione, l'esecuzione delle attività e la comunicazione dei risultati****. Nello svolgimento dei propri compiti istituzionali, la Direzione Internal Auditing ha* ***pieno ed incondizionato accesso, a tutte le attività, registrazioni, informazioni, proprietà e a tutto il personale dell'Organizzazione****. […]*

- ✓ ha delineato un **Manuale** che definisce l'attività da svolgere

Per essere aggiornato sui prossimi eventi iscriviti alla nostra Newsletter sul sito

www.culturadelrischio.it



FACCIA A FACCIA

Esperienze a confronto sulla gestione del rischio

EVENTO GRATUITO ORGANIZZATO DA

DYNAMICS 360 GLOBAL RISK MANAGEMENT

ECO CERTIFICAZIONI making things simpler

TOWER INSURANCE BROKERS SINCE 1988

eXsafe Risk Management & Business Continuity

SPONSORED BY

BELFOR

bologna MUSEI MUSEO DEL PATRIMONIO INDUSTRIALE

La resilienza è la capacità di un individuo
di generare fattori biologici, psicologici
e sociali che gli permettano di resistere,
di fronte a una situazione di rischio,
generando un risultato individuale, sociale
e morale.

Oscar Chapital Colcado