



Dalla teoria del RISK MANAGEMENT alla gestione OPERATIVA del rischio in azienda

Vicenza – 10/04/2015

Di cosa parliamo oggi

1. Introduzione alle trattazioni sui rischi aziendali
2. I rischi di tutti i giorni
 - Rischi relativi alla gestione dei sistemi informativi
 - Rischi legati alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro
 - Rischio di mancata produzione e delivery
 - Rischio mercati e paese
 - Rischio di processo e rischio economico e finanziario
 - Rischi nei processi organizzativi e di gestione del personale
 - Rischio di mancata compliance

Di cosa parliamo oggi

1. Il punto di vista del mondo assicurativo nella gestione operativa dei rischi
2. Un modello per la gestione operativa del rischio nelle PMI
3. Costruzione ed attivazione del Piano Strategico-Operativo per la gestione dei rischi

Introduzione alle trattazioni sui rischi aziendali

Marco Rosina

Una ricerca 2013 di Accenture

Totalità dei rischi aziendali

RISCHI ESTERNI ALL'AZIENDA

Concorrenti Prezzi Leggi e regolamenti
Nuove tecnologie Nuovi mercati

RISCHI INTERNI – FINANZA

Tassi di interesse Tassi di cambio
Fiscalità Cash Flow Pagamenti
Risorse Umane Riciclaggio

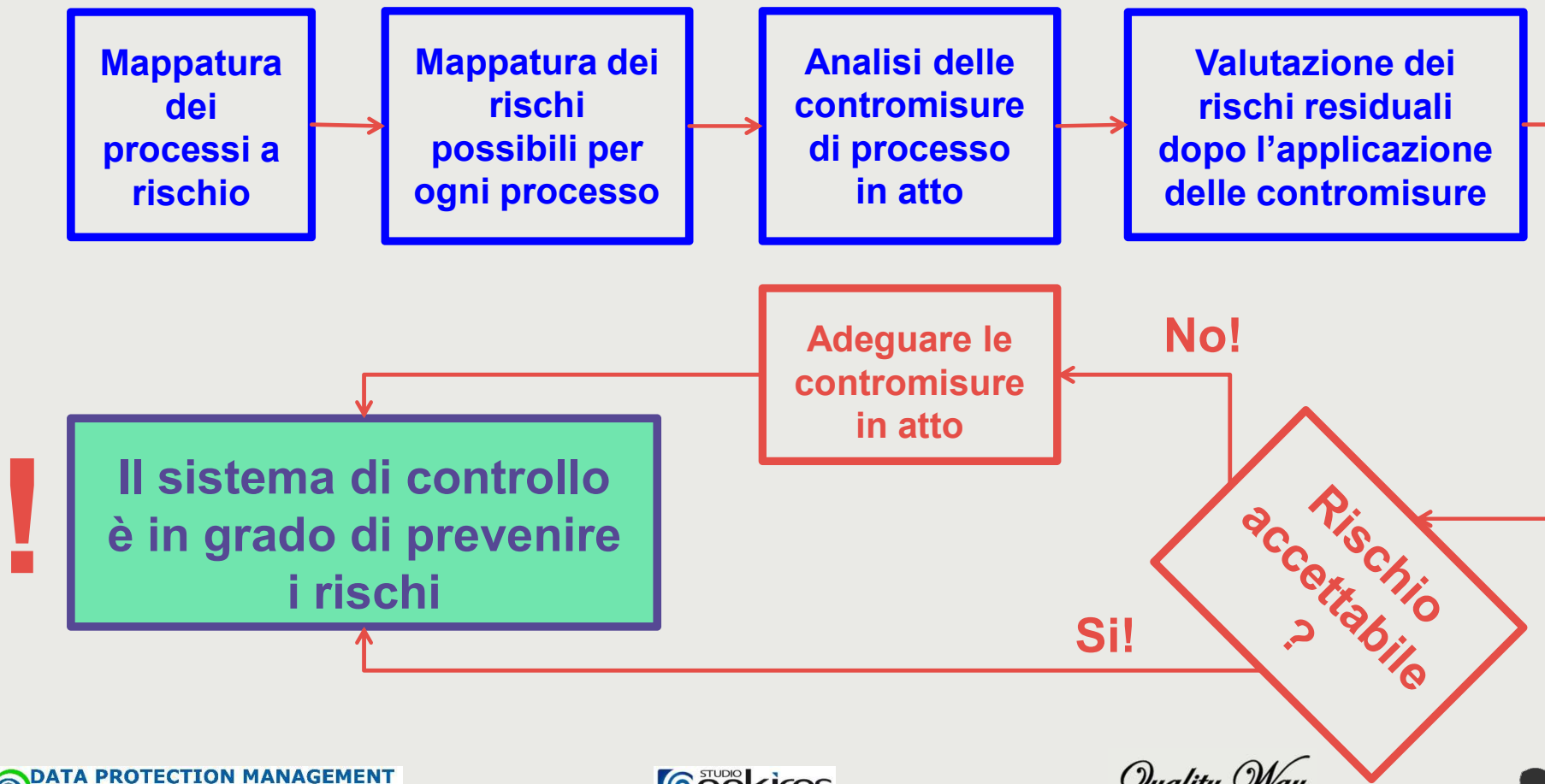
RISCHI INTERNI – GESTIONE

Ambiente Sicurezza sul lavoro
Time to market Sviluppo prodotti Frodi
Sicurezza delle informazioni Licenze
Interruzione attività Passività dei terzi
Carenza livello di servizio
Redditività cliente/prodotto

RISCHI INTERNI – STRATEGIE

Cicli di vita dei prodotti Piano Strategico
Know How Quote di Mercato
Struttura organizzativa

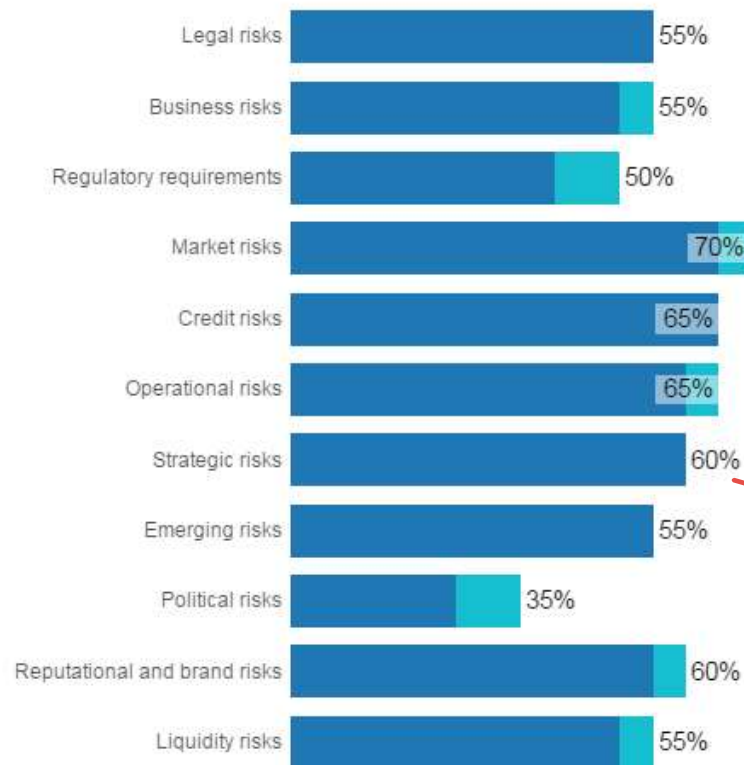
Processo di risk management



Variazione dei rischi nei prossimi anni

Question 1: How do you expect the following risks to change over the next 2 years?

Answers: Rise somewhat & Significantly rise
Countries: Italy, Industries: All, Company Size: All



rischio di tasso di interesse (dovuto a variazioni dei tassi di interesse); rischio di cambio; commodity risk (legato alle variazioni nei prezzi delle merci, soprattutto metalli preziosi e prodotti energetici); rischio azionario (dovuto alla variabilità dei corsi azionari).

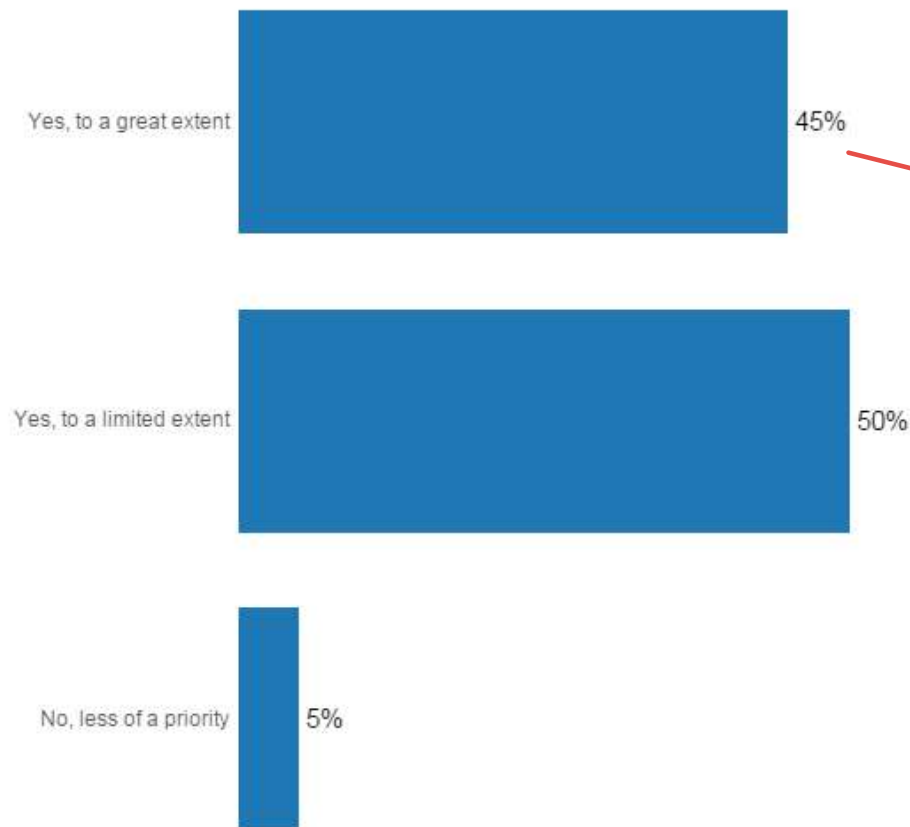
è il rischio di subire perdite derivanti dall'inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi, oppure da eventi esogeni

www.accenture.com/globalriskmanagementresearch2013

La gestione del rischio è una priorità?

Question 2: Is risk management a higher priority for your organization now than 2 years ago?

Countries: Italy, Industries: All, Company Size: All

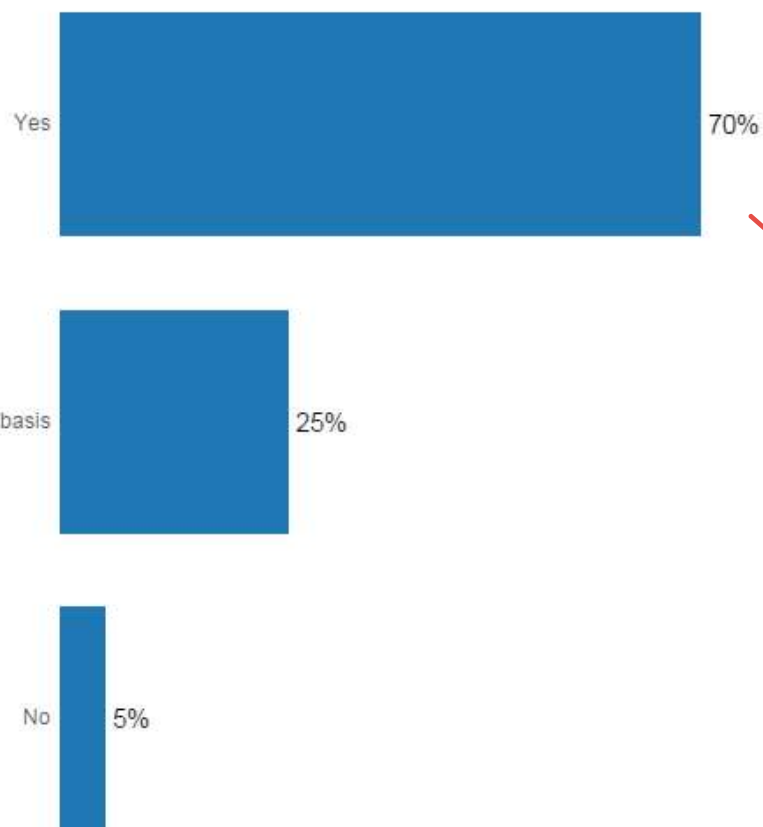


Quante volte l'analisi e le contromisure dei rischi rientrano nei piani strategici/industriali?

Direzione ↔ Responsabile del rischio

Question 3: Is the risk management owner required to report on and discuss risk issues regularly with the board?

Countries: Italy, Industries: All, Company Size: All



Quali sono queste figure nelle nostre aziende?

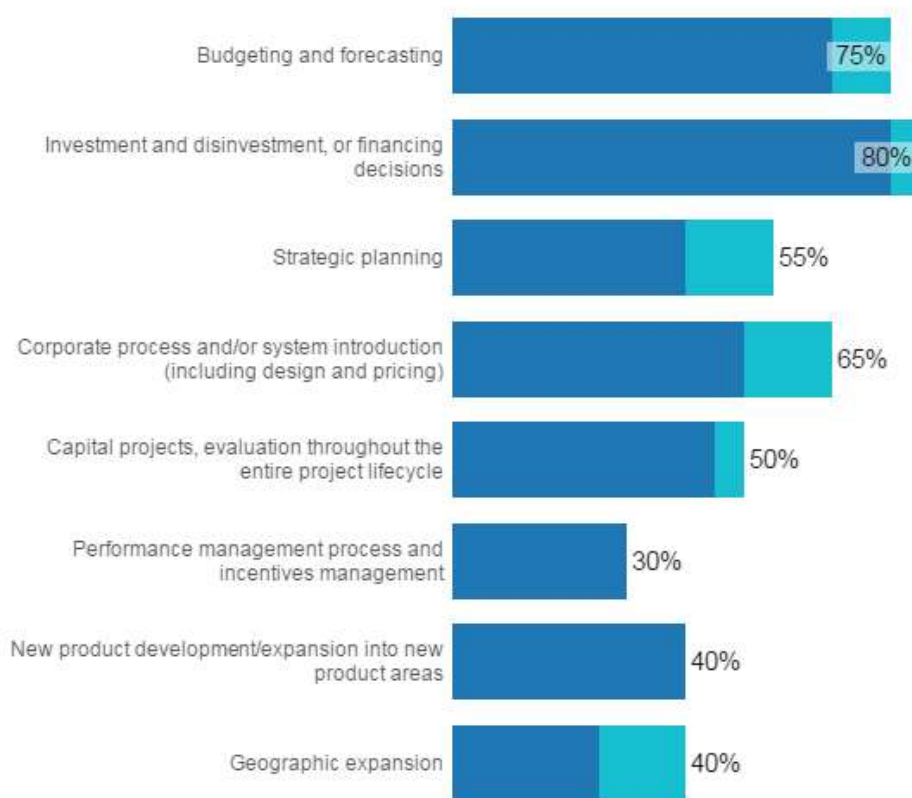
- RSPP – rischio sicurezza
- Commercialista – rischi legali
- Amministrazione – rischio di credito
- Responsabile personale – rischio operativo sul personale
-

Quante volte riportano alla Direzione?

Coinvolgimento nei processi decisionali

Question 4: To what extent is the risk function currently included in your organization's decision-making process for the following areas?

Answers: Completely & To a great extent
Countries: Italy, Industries: All, Company Size: All



- Commercialista, consulente esterno, amministrazione
- Commercialista, consulente esterno, amministrazione
- Commercialista, consulente esterno, amministrazione
- Funzione interna e/o consulente esterno
- Commercialista, consulente esterno, amministrazione
- Funzione interna, Ufficio Personale e/o consulente esterno
- Direzione tecnica
- Area Commerciale/società esterna

A cosa serve la gestione del rischio

Question 5: How would you rate the importance of your risk organization as a means of achieving the following?

Answers: Critical & Important
Countries: Italy, Industries: All, Company Size: All



- Conformità alla legge
- Rapporti con stakeholder
- Liquidità/flusso di cassa
- Adeguatezza performance dei processi
- Variabilità dei mercati

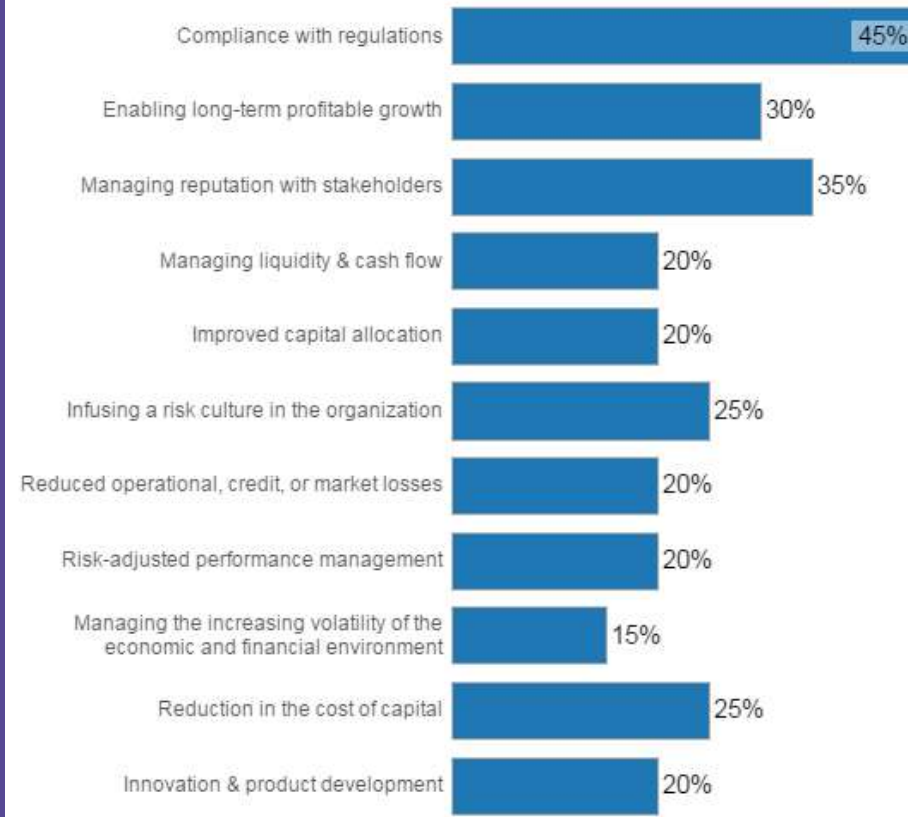
...

In cosa è stata utile la gestione del rischio

Question 6: To what extent have risk capabilities helped your organization achieve the following?

Answers: To a great extent

Countries: Italy, Industries: All, Company Size: All



- Conformità alla legge
- Crescita duratura
- Rapporti con stakeholder
- Incrementare la cultura della gestione del rischio
- Ridurre il costo del capitale
- ...

Quanto tempo dedichiamo al futuro?

BOX 1

**MANAGE THE
PRESENT**

Analisi del rischio

BOX 2

**SELECTIVELY
FORGET THE
PAST**

Contromisure di breve

BOX 3

**CREATE THE
FUTURE**

Scelte per il futuro

www.vijaygovindarajan.com (BLOG)

Rischio di mancata produzione e delivery

Marco Rosina

Quali sono i passaggi giusti



Rischio di mancata produzione e delivery

Business Continuity Plan

periodicità monitoraggio	responsabile	referimento interno	documento interno	azione immediata
vedi DVR - Annuale	RSPP, Mauro Bianchi	tel. interno 0444000303 cell. 348.0002302	Documento valutazione rischi procedura emergenza gestione incendio Mappa vie di fuga	<ul style="list-style-type: none"> - staccare la corrente - uscire dalla struttura - contare il personale presente - Chiamare vigili del fuoco
	Direzione, Giulio Bianchi	tel. interno 0444000302 cell. 348.0002304		
	preposto, Franco Rossi	tel. interno 0444000304 cell. 348.0002306		
ora di richiamo annuale	Product Manager Europe, Franco Rossi	tel. interno 0444000305 cell. 348.0002308	procedura richiamo e ritiro del prodotto	vedi procedura precedente
	Product Manager Far east Giovanni Rossi	tel. interno 0444000309 cell. 348.0002309		
	Product Manager NA, Mauro Verdi	tel. interno 0444000310 cell. 348.0002310		

**Come
controllo il
rischio?**

Rischio mercati e paese

Marco Rosina

QUALI RAGIONAMENTI FARE

- Che percentuale del mio fatturato è a rischio paese?
- Ho clienti che superano il 30% del fatturato a rischio?
- Ho fatto una simulazione economico/finanziaria sulla perdita del principale cliente?
- Che azioni sto attuando per mitigare il rischio?
- Le ho inserite nel piano industriale o nel piano di sviluppo commerciale?

Un esempio di analisi per il D.LGS 231/2001

- Nome e numero dei maggiori concorrenti
- I prezzi e le politiche di vendita sono in linea con la concorrenza?
- Posizione della concorrenza

G. Esperienza passata dell'azienda

- Qual è la tendenza generale circa il volume delle vendite, i prezzi e il margine lordo (in relazione, se possibile, al settore d'industria)?
- Volume d'affari con paesi/mercati a rischio
- Volume (in numero) e dimensione media degli ordini eseguiti
- Volume degli ordini normalmente in portafoglio, degli ordini in arretrato di consegna e la frequenza di situazioni di insufficienza di magazzino
- Quantificazione e incidenza dei resi su vendite
- Esperienza passata circa i crediti dubbi o inesigibili

Da definire

Si

Da definire

Da definire per linea di business

Da definire

Da definire

Non applicabile

Il problema è importante ma riguarda gare pubbliche in cui sono
Attualmente il problema è rientra

Borsa Italiana – 6 tipi di rischio

IL RISCHIO PAESE

➔ I sei tipi di rischio



ECONOMICO

Si riferisce più nel dettaglio alle decisioni economiche dei vari Paesi che influiscono sui tassi di crescita, sul grado di apertura dell'economia e quindi sugli scambi



POLITICO

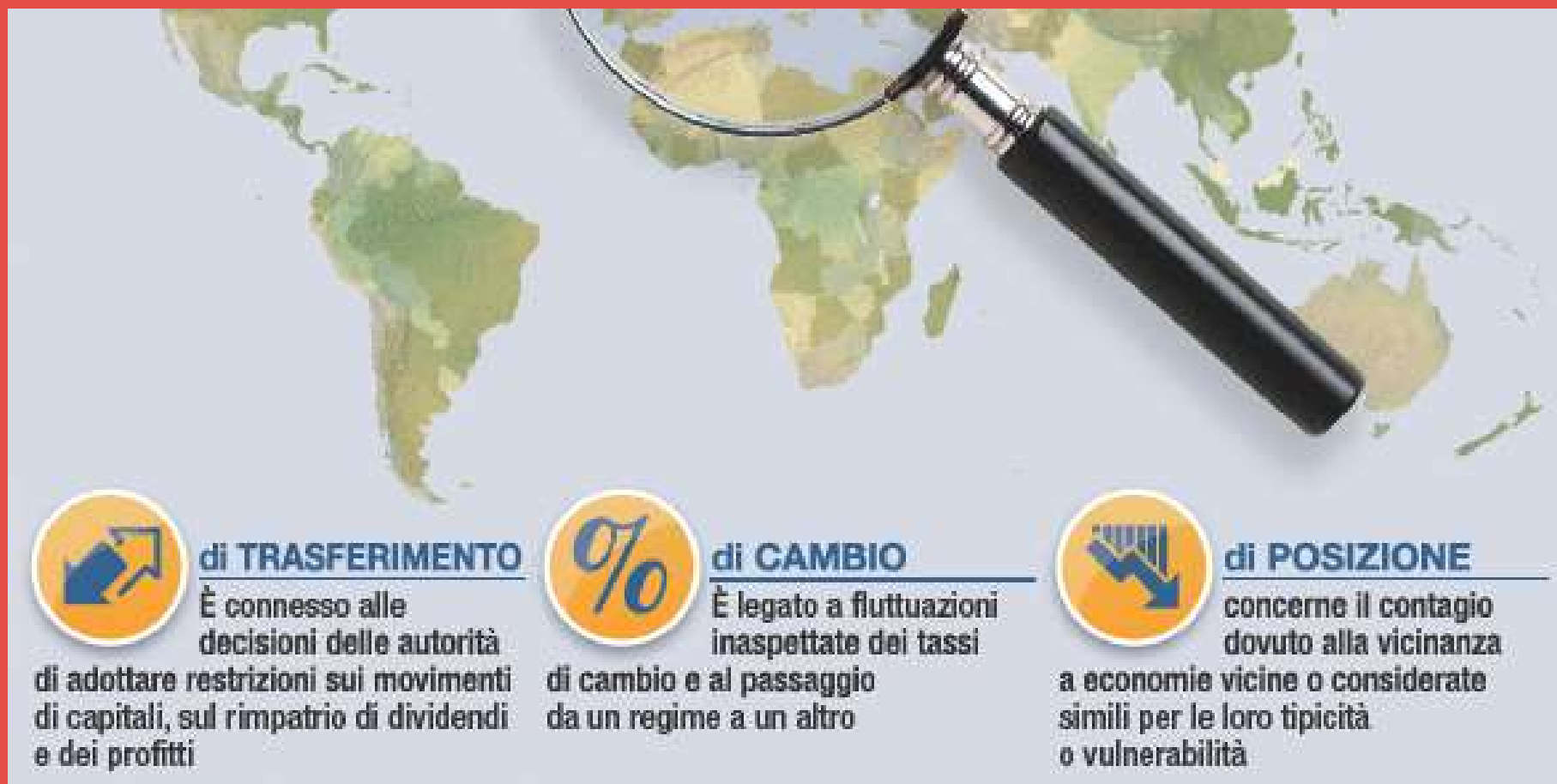
Si riferisce a tutta quella gamma di eventi non economici legati a fattori politici



SOVRANO

Riguarda la capacità (o la volontà) del debitore sovrano di onorare i propri impegni di pagamento

Borsa Italiana – 6 tipi di rischio



Dove trovo i dati

Country Risk Map

Naviga nel mappamondo interattivo di SACE e ottieni le valutazioni delle diverse tipologie di rischio cui si espone la tua società operando all'estero. Grazie a un sistema di 6 rating, calcolati su una scala da 0 a 100 (dove 100 rappresenta la massima rischiosità), esplora i profili di rischio (di mancato pagamento, d'instabilità normativa e d'instabilità politico-sociale) che possono impattare sul tuo business.



Mancato pagamento controparte sovrana

Il rischio che una controparte coperta da garanzia sovrana non onori le obbligazioni derivanti da contratto



Mancato pagamento controparte bancaria

Il rischio che una controparte bancaria non onori le obbligazioni derivanti da contratto



Mancato pagamento controparte corporate

Il rischio che l'azienda controparte non onori le obbligazioni derivanti da contratto



Esproprio e violazioni contrattuali

Il rischio che il governo adotti misure che privino del diritto di proprietà/controllo degli asset detenuti nel Paese o modifichi unilateralmente impegni contrattuali assunti dal governo/enti pubblici.



Rischio guerra e disordini civili

Il rischio che episodi di violenza, tumulti, sabotaggi o attentati causino un danno fisico e/o finanziario alle attività detenute nel Paese



Trasferimento capitali e convertibilità

Il rischio che il governo adotti misure che impediscano la conversione/rimpatrio dei profitti derivanti dall'investimento o del capitale investito nel paese

Strutture societarie come SACE

Dove trovo i dati



Superficie: 8.547.393 kmq

Popolazione: 186.770.562

Densità: 21,9 ab/kmq

Lingua: Portoghese

Religione: Cattolica (70%), Protestanti (19%)

Capitale: Brasilia

Forma istituzionale: Repubblica Federativa

Membro di: Mercosur OAS e ONU

Unità Monetaria: Real

Sede di governo: Brasilia

www.ice.it

Quali rischi posso

	INTENTO STRATEGICO	ATTIVITÀ OPERATIVA	RESPONSABILE	PERSONE COINVOLTE
ECO FIN	Determinazione del margine dei prodotti	1. Creare e tenere aggiornata la lista degli articoli in campionario	Antonio	Antonio, Lino
		2. Calcolare per ogni articolo l'indicatore di riferimento		Antonio, Lino
		3. Aggiornare mensilmente gli elenchi ed i valori		Antonio, Lino
	Diminuzione dipendenza dalle banche	1. miglioramento del ciclo attivo e passivo attraverso il controllo delle modalità di pagamento ed incasso di clienti e fornitori	Anna	Anna
		2. Aumentare la capitalizzazione dell'impresa attraverso l'acquisto di oro e l'accantonamento di risorse finanziarie		Anna
		3. Ottimizzazione dell'utilizzo dell'oro disponibile		Lino, Anna
	Diminuzione rischio cliente	1. Diminuire la presenza di clienti che pagano dopo la spedizione	Giovanni	Giovanni, Cristina, Egle, Anna
		2. Mantenere l'incidenza di ogni singolo cliente al di sotto del 20% del fatturato	Giovanni	Giovanni, Cristina, Egle, Antonio
	Aumento incidenza spese commerciali a parità di costo	1. sviluppare un budget che a parità di costi totali dell'azienda destini più risorse alle attività commerciali	Anna	Antonio
	Definizione e rispetto del budget	1. definizione di un budget entro il mese di gennaio che tenga conto degli intenti strategici individuati	Anna	Antonio
		2. revisione operativa del budget entro il mese di marzo	Anna	Antonio
		3. verifica trimestrale dell'andamento e decisioni su eventuali correttivi	Anna	Antonio

Rischio di processo e rischio economico e finanziario

Quali sono i processi interni che monitoro?

1. Processi economico finanziari:

- **Mensilmente:** bilancio mensile e situazione di cassa, scadenziario attivo e passivo a gestionale
- **Trimestralmente:** situazione economica e finanziaria di dettaglio, controllo di alcuni indici
- **Semestralmente:** situazione economica e finanziaria di dettaglio, controllo di alcuni indici
- **Annualmente:** è monitoraggio del rischio? Forse NO.

Con cosa li confronto

- Quali sono i parametri di confronto per stabilire che il mio rischio è accettabile e sotto controllo?
- Ho stabilito un budget? Per area, per linea di prodotto ...
- Quando i numeri segnalano un rischio di deterioramento dell'andamento?
- Conosco e presidio il mio margine?

Se controllo, perché non pianifico?

- In molte aziende manca quasi totalmente l'attività di controllo e monitoraggio:
 - Rischi di processo: utilizzo di materiali/tecnologie obsolete rispetto alle tendenze del mercato;
 - Disponibilità di informazioni in ritardo per carenze dei sistemi informativi;
 - Rischi di prodotto: struttura di costi non più adeguata al mercato

Analisi di settore: indicano una tendenza e quindi un rischio

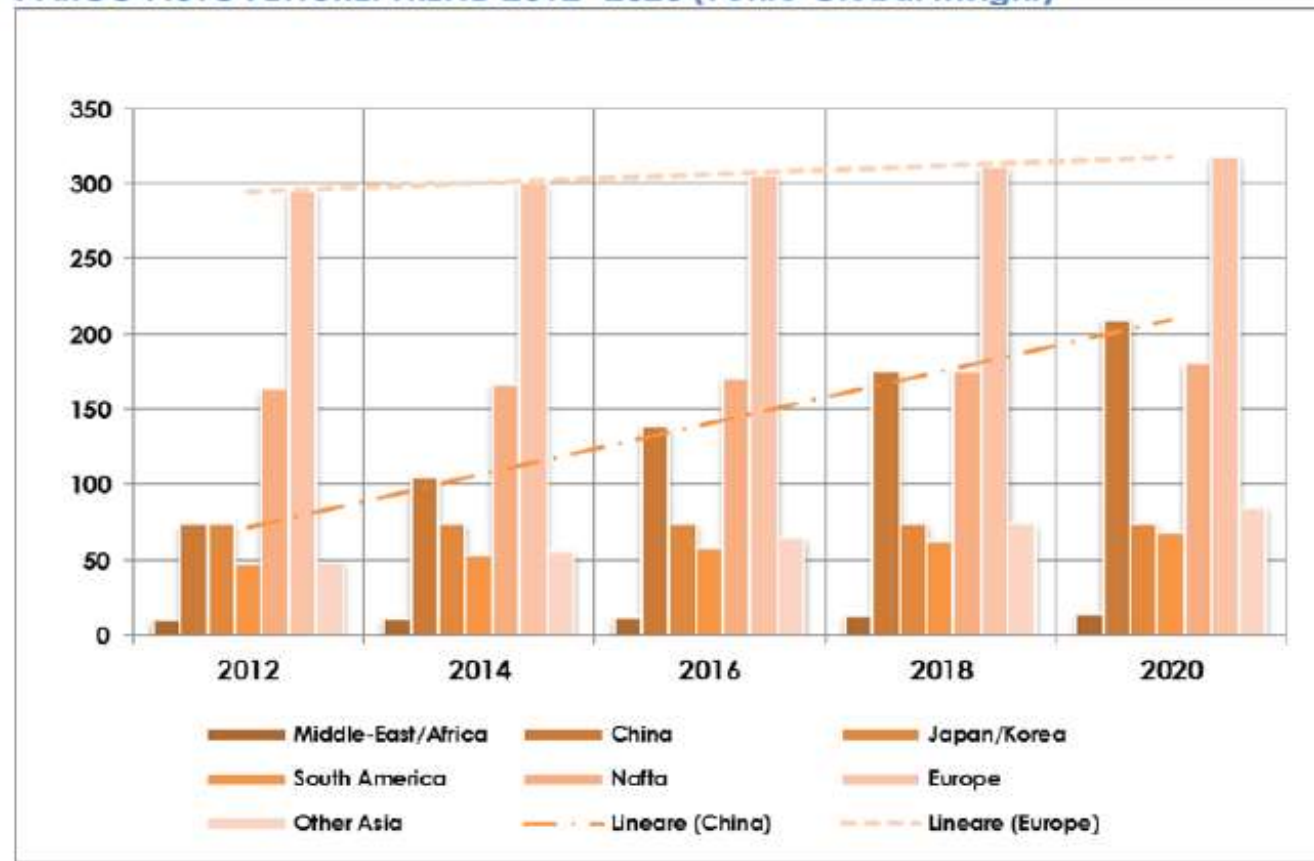


Nel 2025:

1. HIGH TECH
2. BUDGET
3. SUSTAINABLE

Analisi di settore: indicano una tendenza e quindi un rischio

PARCO AUTOVETTURE: TREND 2012- 2020 (Fonte Global Insight)



In quale mercato
devo andare?

O meglio

In quale mercato
non posso più
permettermi di
restare?

Rischio del Credito

INTERROGATIVI DA PORSI

- Esiste una figura interna demandata al controllo del rischio crediti?
- Ho un gestionale che mi permette di avere dei report puntuali sull'andamento dei crediti?
- Esistono dei clienti che superano il 20% dei crediti a scadere?
- Ho un sistema di monitoraggio dei report esterni (informazioni commerciali e andamentali) sui miei clienti e sui mercati di riferimento?
- Il dimensionamento dei miei affidamenti, è corretto?

INTERROGATIVI DA PORSI

Perché i processi:

1. Contabilità
2. Gestione del credito
3. Gestione incassi e pagamenti

Sono spesso gli unici senza procedure e istruzioni dedicate?

MEGLIO PREVENIRE CHE CURARE

■ Azioni Vs Esterno:

- Creazione di un fido (anche multilivello) per cliente significativo (revisione annuale);
- Verifica di affidabilità e assicurabilità del cliente/credito (rolling - società di informazioni aziendali – banche dati AIDA?);

MEGLIO PREVENIRE CHE CURARE

■ Azioni Vs Interno:

- Report mensili (meglio quindicinali) sull'andamento delle scadenze dei crediti clienti;
- Procedura di intervento puntuale (presto è meglio) per la recuperabilità del credito;
- Dimensionamento dei propri affidamenti per non diventare noi stessi fattori di rischio del nostro credito;
- Verifica del nostro rating bancario in Centrale Rischi (procedura gratuita e semplice)

<https://www.bancaditalia.it/servizi-cittadino/servizi/accesso-cr/index.html>

Rischio Organizzativo

Anna Chiara Rossi

Rischio organizzativo

1 – perché organizzare e gestire le persone è un processo continuo?

PRINCIPIO BASE: la struttura organizzativa (divisione ed organizzazione del lavoro) per sopravvivere deve confrontarsi con l'ambiente esterno e finalizzare ad esso la propria azione.

→ È necessario selezionare e combinare comportamenti produttivi vincenti in ottica di adattamento continuo.

Rischio organizzativo

- scenario passato -

AMBIENTE ESTERNO

Mercati locali o limitrofi

Domanda > Offerta

Contesto di crescita continua e stabile

Concorrenza limitata

Attenzione alla gestione interna più che alla strategia

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Modello dell'Imprenditore al comando (fondatore)

Intuito e navigazione «a vista»

Personale con elevata anzianità nella posizione (nato e cresciuto con l'azienda)

Sviluppo di competenze esperienziali molto specifiche

Delega scarsa o nulla: i collaboratori sono fedeli esecutori

Posizioni e ruoli stabili

C'ERA CORRISPONDENZA !!

Rischio organizzativo

- scenario attuale -

AMBIENTE ESTERNO

Mercati globalizzati

Multi-localizzazione della produzione

Domanda < Offerta

Contesto di crescita discontinua o perdita

Concorrenza elevata

Strenua attenzione alla strategia per ricerca di vantaggio competitivo

Frequenti cambiamenti

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Modello dell'Imprenditore al comando (fondatore)

Intuito e navigazione «a vista»

Personale con elevata anzianità nella posizione (nato e cresciuto con l'azienda)

Sviluppo di competenze esperienziali molto specifiche

Delega scarsa o nulla: i collaboratori sono fedeli esecutori

Posizioni e ruoli stabili

**NON C'È PIÙ
CORRISPONDENZA !!**

ADATTAMENTO ORGANIZZATIVO

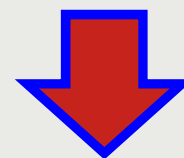
= VALUTARE E SCEGLIERE LA
COMBINAZIONE DI **COMPETENZE**
NECESSARIA PER RENDERE
POSSIBILI I COMPORTAMENTI
RICHIESTI (PRODUTTIVI E VINCENTI)

COMPETENZA

Conoscenze

Esperienze finalizzate

Capacità



Analisi, Problem solving, Sintesi, Gestione dello stress, Visione d'insieme, Innovazione, Tensione al risultato, Autonomia/Iniziativa, Assertività, Intelligenza relazionale, ecc.

Rischio organizzativo - scenario ideale -

AMBIENTE ESTERNO

Mercati globalizzati

Multi-localizzazione della produzione

Domanda < Offerta

Contesto di crescita discontinua o perdita

Concorrenza elevata

Strenua attenzione alla strategia per ricerca di vantaggio competitivo

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Sistemi di assegnazione di obiettivi

Sistemi informativi evoluti

Comunicazione bi-direzionale

Sviluppo di competenze manageriali adeguate

Processi di empowerment e delega

Meccanismi di coordinamento operativo

Sistemi di valutazione delle prestazioni

Piani di sviluppo dei potenziali

Riconoscimento

**RIPRISTINARE LA
CORRISPONDENZA !!**

Rischio organizzativo

2 – chi si occupa di questo processo di adattamento organizzativo?

Imprenditore

Consulente del lavoro

Consulente
organizzativo



RSGQ

Psicologo del lavoro

Responsabile amm.vo

HR Manager

Rischio organizzativo

Survey 2012 condotta da Digital Innovation del Politecnico di Milano e partners quali Accenture, ADP, Cornerstone OnDemand, Evolvex, Oracle, Jobmetoo, Speexx

Su un campione di **109 Direttori HR** delle principali aziende italiane solo il **22%** dichiara di essere coinvolto attivamente nel processo d'innovazione dell'azienda: il maggiore coinvolgimento è in fase di ideazione, ma si riduce nelle fasi cruciali di change management, dove i professionisti HR dovrebbero invece avere il ruolo principale

http://www.osservatori.net/hr_innovation_practice

Rischio organizzativo

3 – cosa si fa e come lo si fa?

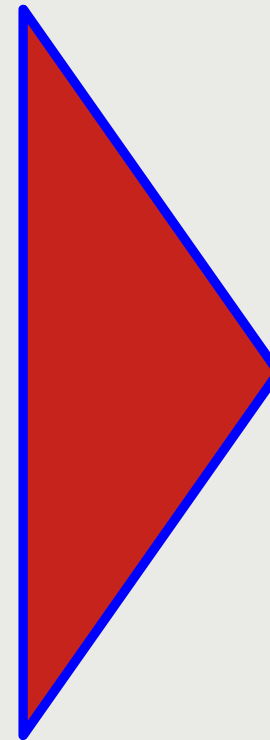
Nelle PMI la gestione delle questioni riguardanti le persone è ancora, spesso, affidata all'intuito ed al buon senso di qualcuno.

Talvolta vengono applicate in modo disorganico ed acritico alcune «ricette», che hanno successo come mode del momento (es. team-working, formazione esperienziale outdoor, coaching, analisi di clima, ecc.)

Questo approccio non basta più !

Effetti visibili - sintomatologia

- Prestazioni inefficaci/obiettivi non raggiunti
- Scarsa motivazione dei collaboratori
- Inefficienza nei processi di lavoro
- Scarsa responsabilizzazione
- Conflittualità interna e vs/esterno
- Elevato turnover/assenteismo
- Perdita di know-how
-



**Perdita di
competitività**

**Minore attrattività sul
mercato del lavoro**

Rischio di mancata Compliance

Rischio di mancata Compliance

Cosa significa ?

Parziale o mancato rispetto di requisiti:

- legislativi
- regolamentari
- normativi,
- contrattuali,
- applicabili per scelta volontaria

Rischio di mancata Compliance

ISO ha pubblicato la norma **ISO 19600:2014** il cui scopo è di offrire alle organizzazioni una guida per stabilire, sviluppare, implementare, valutare, mantenere e migliorare un sistema di gestione della compliance, che risulti efficace e rispondente alle esigenze delle organizzazioni.

Alla base dell'implementazione del modello c'è l'analisi del contesto e la determinazione dei relativi rischi.

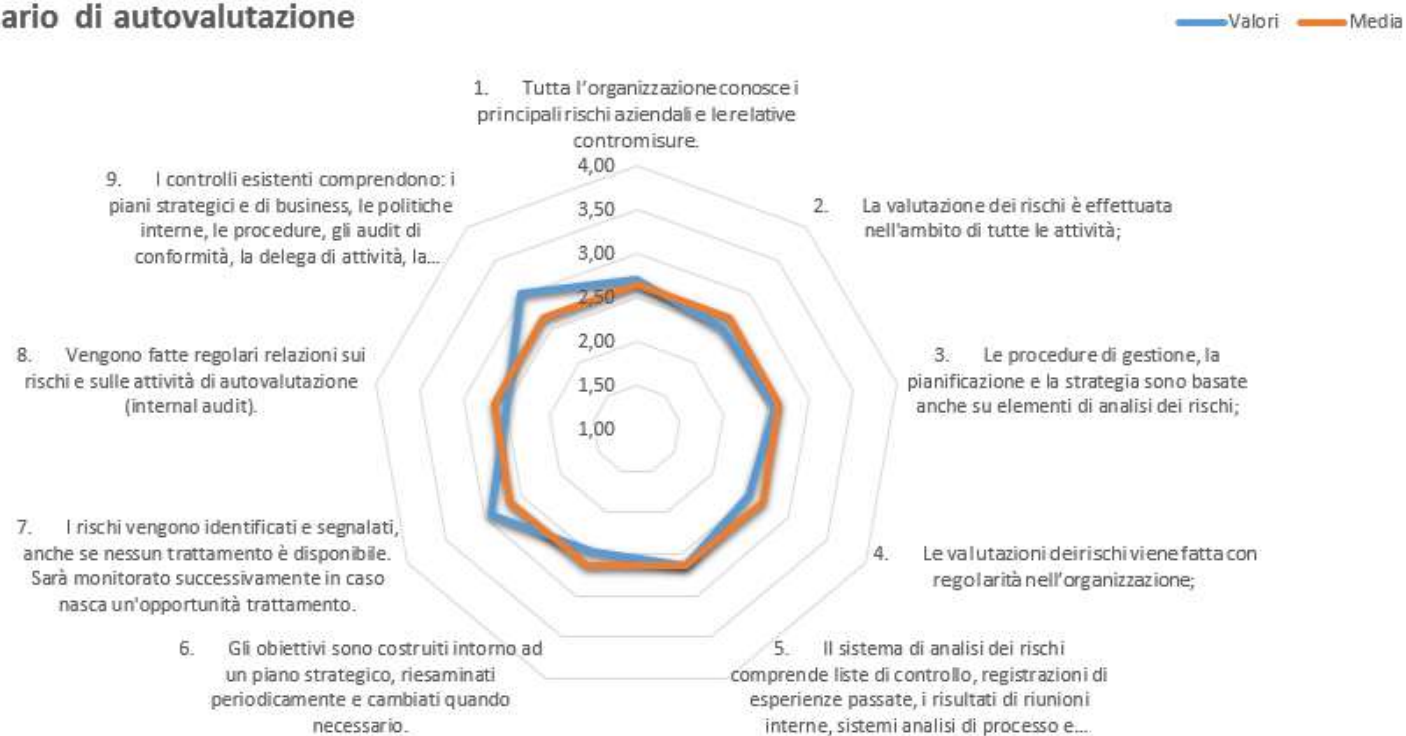
Self Assessment Questionnaire (SAQ)

Questionario interno

Domanda	1	2	3	4	5
1. Tutta l'organizzazione conosce i principali rischi aziendali e le relative contromisure.	Non sono li nessun non presidiare	Solo la Direzione li nessun numerazione ale	La Direzione li nessun e li le azioni	Sono numerati dalla Direzione e dei responsabil i	Direzione e responsabil i numerati i rischi e le relative contromisure
2. La valutazione dei rischi è effettuata nell'ambito di tutte le attività;	No	Solo in un non	in gran parte principali	Copre quasi tutti i processi	Copre tutti i processi aziendali
3. Le procedure di gestione, la pianificazione e la strategia sono basate anche su elementi di analisi dei rischi;	No	Solo la strategia ma non c'è nulla di formalizzato	Solo la strategia prende il controllo dei rischi	Solo le procedure interne allineate alla Strategia	Il sistema di controllo dei rischi comprende anche la pianificazione
4. Le valutazioni dei rischi viene fatta con regolarità nell'organizzazione;	Mai	In occasione di un evento dannoso	1 volta all'anno per il rischio principale	1 volta all'anno	Periodica sulle linee alle forze stabilite
5. Il sistema di analisi dei rischi comprende liste di controllo, registrazioni di esperienze passate, i risultati di riunioni interne, sistemi	Non c'è nulla di formalizzato	Protocollo di rischio di Direzione	Qualche lista di controllo	Una tabella di analisi dei rischi	Esistono diversi strumenti di controllo
6. Gli obiettivi sono costruiti intorno ad un piano strategico, riesaminati periodicamente e cambiati quando necessario.	Non ci sono obiettivi formalizzati	Ci sono solo obiettivi formalizzati in un piano	Sono formalizzati e vengono analizzati una volta all'anno	Sono formalizzati e vengono analizzati una volta all'anno	Sono realizzati periodicamente e in base ai tempi e agibilità
7. I rischi vengono identificati e segnalati, anche se nessun trattamento è disponibile. Sarà monitorato successivamente in caso nasca un'opportunità trattamento.	No	Solo verbalmente	Una volta all'anno in occasione del bilancio	Vengono segnalati in occasione ma non c'è un registro	Vengono segnalati e monitorati con strumenti di
8. Vengono fatte regolari relazioni sui rischi e sulle attività di autovalutazione (internal audit).	Mai	Solo verbalmente	Una volta all'anno in occasione del bilancio	Vengono segnalati in occasione ma non c'è un registro	Vengono segnalati e audit periodici una volta all'anno
9. I controlli esistenti comprendono: i piani strategici e di business, le politiche interne, le procedure, gli audit di conformità, la delega di attività, la formazione, la qualifica del personale, procedure di lavoro sicure, gestione dei reclami e	Nella di tutto generale	Ci sono politiche interne ma non formalizzate	Abbiamo solo alcuni processi	Abbiamo le procedure e gli audit	Abbiamo un sistema completo

Restituzione esiti questionario interno

Questionario di autovalutazione



Un modello per la gestione operativa del rischio nelle PMI

Una «mappa» per comprendere e gestire
la complessità della questione.....

<http://mind42.com/>

Piano per la gestione operativa del rischio

Gestione operativa del rischio.xlsx

Id.	Tipo di rischio	Gravità	Frequenza	Risk Index 1	Azioni di mitigazione	Indicatori da presidiare
1	Mancata copertura delle competenze in relazione a ruoli/mansioni critici (rigidità organizzativa)	In funzione del livello di criticità delle mansioni o dei ruoli svolti a fronte del business	L'evento accade in occasione di turnover (pensionamenti, dimissioni, job rotation, sviluppi di business,)	X1	Valutare le competenze e sviluppare una Mappa di professionalità (policompetenza e polivalenza) per area/reparto e Piani di crescita professionale	GAP fra competenze richieste ed effettive per ciascun reparto/area (es. lim 10 per ciascun addetto)
2	Mancato trasferimento di know-how fra generazioni	In funzione del livello di criticità delle mansioni o dei ruoli svolti a fronte del business	L'evento accade in occasione di pensionamenti e/o dimissioni da parte di collaboratori storici	X2	Valutare le competenze ed individuare quelle "distintive"; formalizzare percorsi di apprendimento intergenerazionale (es. attivare il lavoro di squadra o affiancamenti mirati, con follow-up periodici)	GAP fra competenze richieste ed effettive per ciascun reparto/area (es. omogeneità di competenze fra collaboratori con differente anzianità professionale)
3	Mancato raggiungimento di obiettivi assegnati a RdF/Manager	In funzione del livello di criticità degli obiettivi specifici a fronte degli obiettivi strategici	Dati storici (quante volte gli obiettivi assegnati sono stati disattesi? stiamo misurando?)	X3	Sviluppare un Piano di assegnazione e comunicazione di obiettivi; adottare uno strumento di valutazione delle prestazioni	% obiettivi raggiunti
4	Struttura organizzativa poco reattiva alle esigenze di cambiamento	In funzione delle esigenze del business	Dati storici (quante volte non siamo riusciti a rispondere tempestivamente alle richieste di clienti o di altri stakeholders?)	X4	Rivedere la struttura organizzativa per accorciare la catena gerarchica; costituire e formare team interdisciplinari;	Tempi di reazione alle esigenze di cambiamento

Costruzione ed attivazione del Piano Strategico-Operativo per la gestione dei rischi

Quanto tempo dedichiamo al futuro?

BOX 1

**MANAGE THE
PRESENT**

Analisi del rischio

BOX 2

**SELECTIVELY
FORGET THE
PAST**

Contromisure di breve

BOX 3

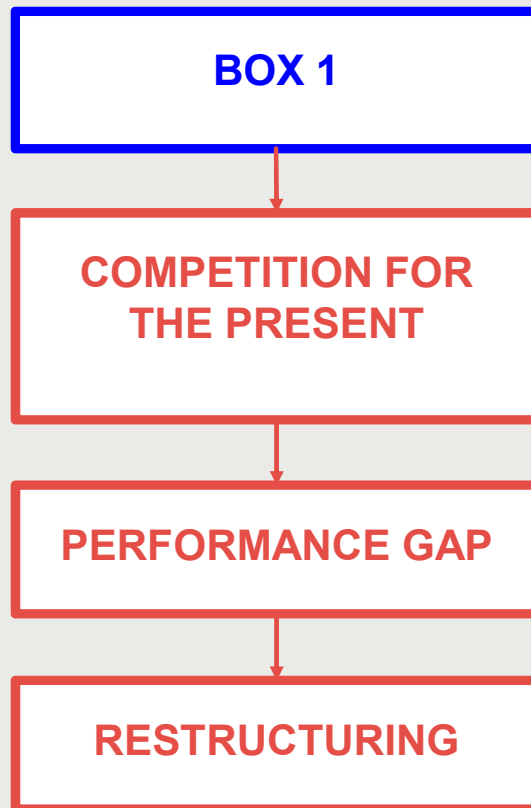
**CREATE THE
FUTURE**

Scelte per il futuro

www.vijaygovindarajan.com (BLOG)

La gestione del rischio si concentra parte da BOX 1 e si sposta su BOX 2 e BOX 3

DVR
Ex DPS
D.LGS 231
Audit interni
....



Rischio cliente
Rischio Paese
Rischio mercato
Rischio prodotto
.....

Un pezzo di strategia sul rischio

	INTENTO STRATEGICO	ATTIVITÀ OPERATIVA	RESPONSABILI	PERSONE COINVOLTE
ECO FIN	Determinazione del margine dei prodotti	1. Creare e tenere aggiornata la lista degli articoli in campionario	Luigi	Gianni
		2. Calcolare per ogni articolo l'indicatore di riferimento		Mario
		3. Aggiornare mensilmente gli elenchi ed i valori		
	Diminuzione dipendenza dalle banche	1. miglioramento del ciclo attivo e passivo attraverso il controllo delle modalità di pagamento ed incasso di clienti e fornitori	Fulvio	Antonio
		2. Aumentare la capitalizzazione dell'impresa attraverso l'acquisto di oro e l'accantonamento di risorse finanziarie		Luigi
		3. Ottimizzazione dell'utilizzo dell'oro disponibile		Lino
	Diminuzione rischio cliente	1. Diminuire la presenza di clienti che pagano dopo la spedizione	Giovanna	Cristina
		2. Mantenere l'incidenza di ogni singolo cliente al di sotto del 20% del fatturato	Giovanna	Cristina
	Aumento incidenza spese commerciali a parità di costo	1. sviluppare un budget che a parità di costi totali dell'azienda destini più risorse alle attività commerciali	Antonia	Luigi
	Definizione e rispetto del budget	1. definizione di un budget entro il mese di gennaio che tenga conto degli intenti strategici individuati	Fulvio	Lino
		2. revisione operativa del budget entro il mese di marzo	Fulvio	Lino
		3. verifica trimestrale dell'andamento e decisioni su eventuali correttivi	Fulvio	Lino

Un pezzo di strategia sul rischio

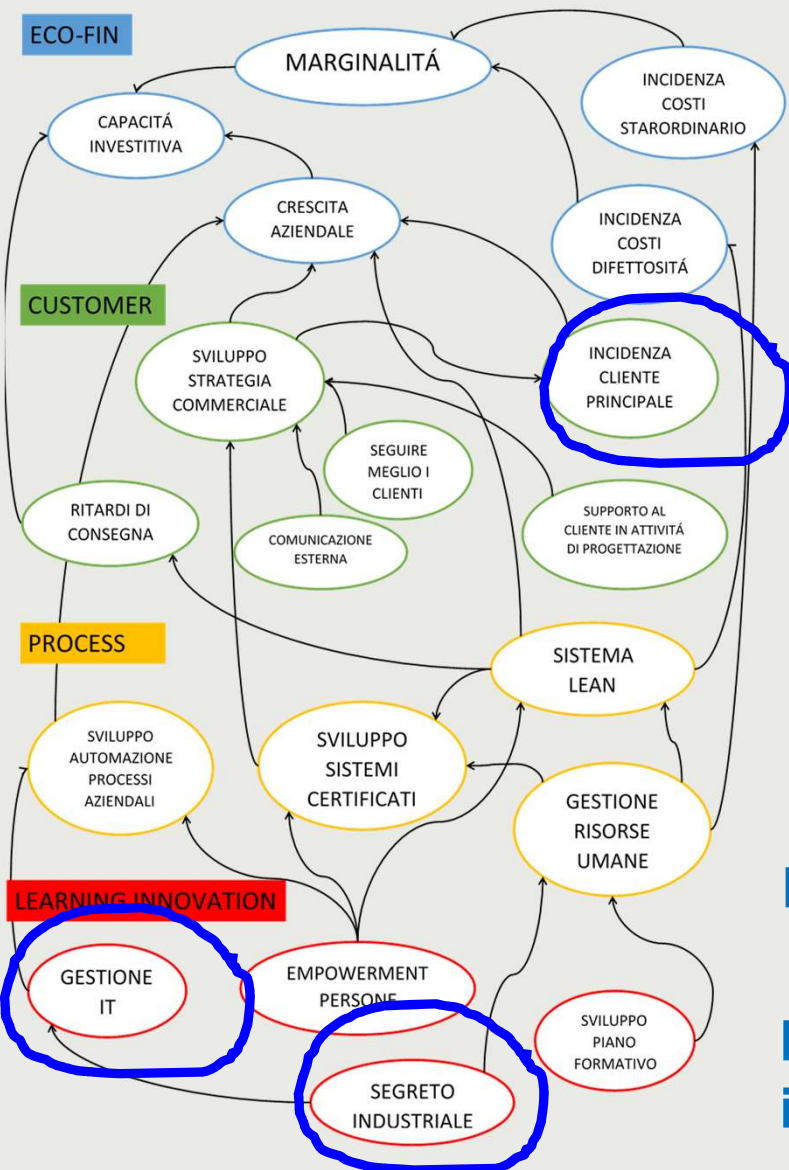
AREA	COMMERCIALE	PROGRAMMAZIONE	PRODUZIONE	FINITURA	SPEDIZIONI	AMMINISTRAZIONE	RISORSE UMANE	RISORSE TECNICHE	PROGETTAZIONE	ACQUISTI	INDICATORE	% CONSEGUIMENTO	VALORE RILEVATO 2013	VALORE OBIETTIVO	differenza	TOLLERANZA
ECO FIN	x		x	x	x				x		FATTURATO MANIFATTURA	100,0%	€ 2.435.000	€ 1.800.000	35,28%	-8%
			x						x		% DI PRODOTTI CON MARGINE ADEGUATO	80,4%	80,40%	100%	-20%	-8%
			x			x					% PUBBLICAZIONE BLACK LIST	100,0%	8	8	0,00%	-8%
	x					x					OF DI PROPRIETA'/OF VENDUTO	100,0%	1,99%	2,0%	-0,01%	±5%
CLIENTE	x					x		x	x		REALIZZAZIONE DEL PIANO STRAT. E DEL BDG ENTRO GENNAIO	100,0%	66%	100%	-34%	-8%
	x										VALUTAZIONE RISPOSTE CLIENTI SU QUESTIONARI	81,1%	8,11	8	1,37%	-8%
	x										COSTI COMMERCIALI RISPETTO AL BUDGET COMMERCIALE	85,0%	106.539	110.000,00	-3,15%	±5%
	x										CONCENTRAZIONE DEL FATTURATO PER CLIENTE	68,1%	68,0%	100%	-32,0%	±10%
	x										GR SPEDITI "SICURI" / GR TOT SPEDITI	84,2%	83,60%	85%	-1,40%	±5%
	x										NUMERO CLIENTI ATTIVI	83,3%	53	60	-11,7%	-5%
	x										NUMERO NUOVI CLIENTI	100,0%	6	4	50,00%	-5%
	x	x							x		PREZZO MEDIO MANIFATTURA	98,3%	2,96	3	-1,39%	-5%
	x	x									LOTTO MEDIO PER VARIANTE	82,4%	128	100	28,00%	-8%
PROCESSI	x										MONTE ORDINI MEDIO ≥100 Kg	100,0%	122	>100	22,00%	-8%
		x	x			x					OF IN LAVORAZ/ ORDINI IN LAVORAZ	93,8%	1,51	<1.5	0,89%	10%
		x	x								PESO AFFINAZIONI / PESO PRODOTTO FINITO	95,0%	90,2%	<95%	-5,05%	10%
	x	x	x	x				x	x	x	DIMINUZIONE INCIDENZA LAVORAZ EST	92,3%	13,91%	7,79%	-78,57%	±10%
							x				VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI					
INNOVAZIONE	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	NC RILEVATE					
			x	x					x		PROGETTI DI COLLABORAZIONE VS ESTERNO	100,0%	1	1	0,00%	-

Un pezzo di strategia sul rischio

Rischio cliente

Rischio sistema IT

Rischio diffusione incontrollata Know how



Piano Operativo

PROSPETTIV E	FATTORI CRITICI DI SUCCESSO E MISURE	resp. Indicatore	1 QUADRIMESTRE			2 QUADRIMESTRE			3 QUADRIMESTRE			INIZIATIVA
			SCORE	GOAL	ACTUAL	SCORE	GOAL	ACTUAL	SCORE	GOAL	ACTUAL	
ECO-FIN PERSPECTIVE	marginalità											
	prezzo medio materie prime	Gianfranco	15,00%	3,30	3,45	10,00%	3,30	3,40	1,00%	3,30	3,31	Pianificazione e controllo dell'attività in termini economici e finanziari: programmazione delle scelte di acquisto e di crescita in modo da mantenere la marginalità programmata.
	variazione tempi di produzione	Astolfo										
	incidenza valore scarti su fatturato	Ampelio	1,11%	0,007	0,018	0,73%	0,007	0,014	0,13%	0,007	0,008	
	incidenza costi straordinario	Gianfranco	1,33%	0,017	0,030	0,33%	0,017	0,020	0,83%	0,017	0,025	
	marginalità per cliente	Amelia	-2,00%	30,50%	28,50%	-1,50%	30,50%	29,00%	-1,50%	30,50%	29,00%	
	capacità investitiva											
	flusso liquidità mensile	Amelia										Programmazione degli investimenti in modo da mantenere il flusso di liquidità. Monitoraggio dell'incidenza del cliente principale
	incidenza cliente principale	Amelia										
	crescita aziendale											
	fatturato annuo	Amelia										Formalizzazione di un piano di crescita generale (risorse finanziarie, tecniche, umane) fino al 2017 che comprenda anche il numero di macchine necessarie e di persone. Valutare anche la disponibilità di spazi.
	numero impianti disponibili e operativi	Astolfo										
	numero dipendenti	Gianfranco										
	numero ore lavorate	Gianfranco										

Piano industriale, riesame periodico, responsabilità di chi relazione, indicatori

E' fondamentale che il sistema di controllo dei principali rischi sia integrato nel processo di esecuzione della strategia.

Per i rischi principali devo trovare indicatori di performance specifici.

La gestione dei rischi deve essere rendicontata periodicamente (comprese le attività di monitoraggio).

I responsabili di area/processo devono conoscere e governare i rischi dei processi di competenza.



Quanto investite nella gestione del rischio?

UN ESEMPIO

- 40 ore sett.
- 5 settimane
- 200 ore totali
- 184 ore consulenza
- 16 ore coordinamento
- Di cui
- 4 strategie future
- 0 gestione rischio

	LUNEDÌ	MARTEDÌ	MERCOLEDÌ	GIOVEDÌ	VENERDÌ
SETTIMANA 5	26 gen 08:30 [redacted] Organizzazione; Asolo 14:00 [redacted] GESTION...	27 09:00 Coopera [redacted] ... 11:30 TORNERIA [redacted] .. 14:00 torneria [redacted] r...	28 08:30 [redacted] : AUDITSQ; SCHIO 14:00 [redacted] iunione c...	29 08:30 Torneria [redacted] p: audit sa8000 [redacted] C... 14:00 [redacted] : punto si...	30 08:30 SPA: V 14:00
SETTIMANA 6	2 08:30 [redacted] Organizzazione; Asolo 14:00 [redacted] ferraro: ...	3 08:30 A [redacted] AUDITSQ; SCHIO	4 08:30 [redacted] : ORGANIZZAZIONE E Q... 14:00 [redacted] sistema q...	5 08:30 [redacted] Organizzazione; Asolo 14:00 [redacted] Ferrara: ...	6 08:30 RIUNI 15:30
SETTIMANA 7	9 08:30 [redacted] Organizzazione; Asolo 14:00 [redacted] GESTION...	10 09:00 UNIQUALITY 13:30 torneria [redacted] i... 19:30 fatturazione per ...	11 08:30 [redacted] : ORGANI... 13:00 Paolo Bragagnol... 14:00 [redacted] sistema q...	12 08:30 [redacted] Organizzazione; Asolo 14:00 [redacted] Ferrara: ...	13 08:30 STRAT 14:00
SETTIMANA 8	16 08:30 [redacted] Organizzazione; Asolo 14:00 [redacted] GESTION...	17 08:30 [redacted] ORGANIZZAZIONE E Q... 14:00 torneria [redacted] i...	18 08:30 [redacted] riesame con tutti; Schio 14:00 SCUADRA: RIUNI...	19 08:30 [redacted] Organizz... 14:00 PICCOLE [redacted] I... 20:00 Torneria [redacted] ...	20 08:30 RIUNIONE DI COORDIN... 14:00 [redacted] CEREAL...
SETTIMANA 9	23 08:30 [redacted] Organizzazione; Asolo 14:00 [redacted] : ORGANI...	24 08:30 [redacted] DEFINIZIO... 14:00 torneria [redacted] i... 19:30 [redacted] ORNERIA ...	25 09:00 [redacted] : Gruppo Lean-quality; Istrana - s... 14:00 [redacted] : ORGANI...	26 08:30 [redacted] Organizz... 14:00 [redacted] JURE S RO... 19:30 [redacted] ON CARL...	27 08:30 [redacted] AGGIORNAMENTO SIST... 14:00 [redacted] CEREAL...

Quante opportunità mi sto perdendo?

Governare correttamente i rischi significa anche creare indirettamente o direttamente opportunità di sviluppo