

ENTI PROMOTORI



IN COLLABORAZIONE CON



ORDINI PROFESSIONALI



Mercoledì 21 Giugno 2023

AMBITO DELL'ANALISI DEL RISCHIO SUI SISTEMI GESTIONALI

Dott. Luciano Colangelo

Associate Partner, Governance, Risk & Compliance KPMG Advisory S.p.A.



AGENDA

- ERM OVERVIEW
- DEFINIZIONI DI RISCHIO
- STANDARD E FRAMEWORK DI RIFERIMENTO
- IL RISK MANAGEMENT NELLA GOVERNANCE AZIENDALE
- RISK APPETITE E STRATEGIA
- STRUMENTI DI RISK ASSESSMENT
- MEGATREND, I RISCHI DEL FUTURO DA CONSIDERARE NEL PRESENTE
- LA GESTIONE DEI RISCHI NON FINANZIARI (ESG): EVOLUZIONI IN ATTO E INTEGRAZIONE DEI MODELLI DI GESTIONE

ENTI PROMOTORI



IN COLLABORAZIONE CON



ORDINI PROFESSIONALI



UFFICIO DELLA CONSIGLIERA DI PARITÀ della Regione Emilia-Romagna



ERM OVERVIEW



ABC DEL RISCHIO



CHE COSA È IL RISCHIO?

Il rischio non riguarda solo l'incertezza ...



Un RISCHIO è **QUALSIASI**
EVENTO che può influenzare il
raggiungimento degli **OBIETTIVI**
di un'organizzazione



Non si tratta solo
dell'**INCERTEZZA** degli eventi
futuri ...



... ma della **PROBABILITA'** che
si verifichi e **IMPATTI**
positivamente o
negativamente i propri
obiettivi

Il rischio può anche essere un'opportunità

Un RISCHIO può essere

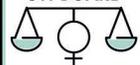
01

Una Minaccia – un **EVENTO** che può
OSTACOLARE il raggiungimento
dell'obiettivo

02

Una Opportunità – un **EVENTO** che
può **FAVORIRE** il raggiungimento degli
obiettivi

WOMEN
ON BOARD





RISK MANAGEMENT ED ERM



Che cos'è il Risk Management?

Qualsiasi processo strutturato di **IDENTIFICAZIONE, VALUTAZIONE, GESTIONE e REPORTING** dei rischi, che possono essere di diversa natura.

Che cos'è l'Enterprise Risk Management (ERM)?

Un **approccio «OLISTICO»**, coerente e trasversale all'intera organizzazione per l'identificazione, valutazione, gestione e reporting dei **PRINCIPALI RISCHI** aziendali, tipicamente contrapposto all'approccio «**PER SILO**».

QUALI SONO LE SFIDE DELL'ERM?



Costruire e mantenere un
PROCESSO DINAMICO
focalizzato sulla **PROTEZIONE** e
la **CREAZIONE** di **VALORE**



ASSEGNARE PRIORITÀ ai rischi e
ALLOCARE LE RISORSE in modo
EFFICIENTE ottimizzando il
profilo di rischio aziendale



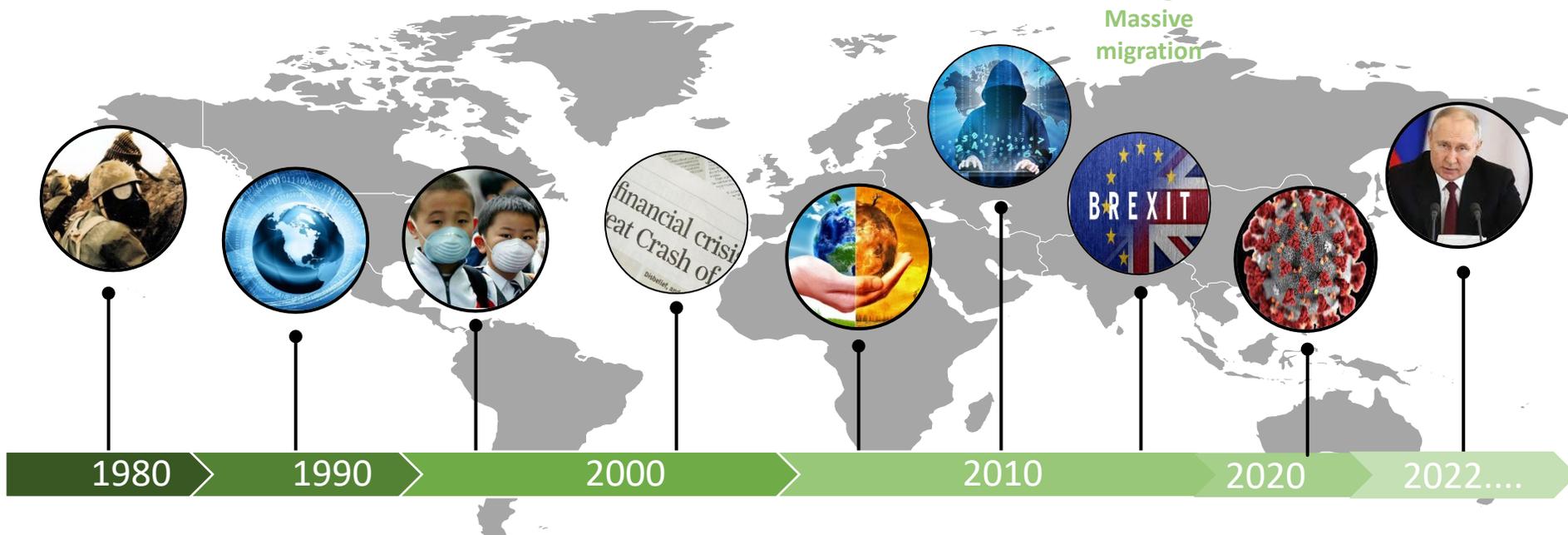
Supportare efficacemente il
PROCESSO DECISIONALE



RISCHI & TREND: EVOLUZIONE DEL RISK PROFILE GLOBALE



1980s Middle-east Conflict	1990 Globalisation	2000s Pandemic Flu	2007 Financial Crisis	2010s Climate Change	2010s Cyber attacks Terrorism	2018 Increasing Nationalist Ideologies Massive migration	2020 COVID	2022 Russian-Ukraine conflict
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------	----------------------------	-------------------------------------	---	---------------	-------------------------------------



....Technology Disruption...

ENTI PROMOTORI



IN COLLABORAZIONE CON



ORDINI PROFESSIONALI



UFFICIO DELLA CONSIGLIERA DI PARITÀ della Regione Emilia-Romagna



DEFINIZIONI DI RISCHIO



DIVERSE TIPOLOGIE DI RISCHIO



RISCHI PURI («HAZARD RISKS»)

«Category of risk that is associated with the management of pure risks, or the control of events that can only undermine key dependencies and/or the achievement of objectives»



INCERTEZZE («CONTROL RISKS»)

“Category of risk that is associated with the management of uncertainty”



RISCHI SPECULATIVI O OPPORTUNITA' («OPPORTUNITY RISKS»)

«Category of risk that is associated with the management of speculative opportunities, where the intention is to benefit from the investment»



«HAZARD RISKS»



Rischi che hanno solo
conseguenze negative.

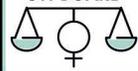
Esempio: furto, alluvione

Table 3.1 Categories of disruption

Category	Examples of disruption
People	Lack of people skills and / or resources Unexpected absence of key personnel Ill-health, accident or injury to people
Premises	Inadequate or insufficient premises Denial of access to premises Damage to or contamination of premises
Assets	Accidental damage to physical assets Breakdown of plant or equipment Theft or loss of physical assets
Suppliers	Disruption caused by failure of supplier Delivery of defective goods or components Failure of outsourced services and facilities
Information technology (IT)	Failure of IT hardware systems Disruption by hacker or computer virus Inefficient operation of computer software
Communications	Inadequate management of information Failure of internal or external communications Transport failure or disruption

Source: "Fundamentals of Risk Management" – Paul Hopkin

Le organizzazioni devono **tollerare** l'esposizione al hazard risk

WOMEN
ON BOARD

«HAZARD RISKS»: case study – NOKIA vs ERICSSON



Philips Electronics N.V

Incendio di piccole dimensioni presso lo stabilimento in New Mexico dell'unico produttore di microchips per mobile phone. La produzione viene interrotta (Marzo 2000), ma il CEO comunica che riprenderà entro poche settimane.

La produzione in realtà rimarrà bloccata per mesi.



Connecting People

Immediata richiesta a Philips di tutti i dettagli della produzione di microchips e riallocazione della produzione presso altre società in grado di fornire i microchips con le caratteristiche adeguate.

Riconosce la ricerca di microchips come categoria di rischio critico e la gestisce.

I costi addizionali sono compensati con l'aumento del 3% della quota di mercato sottratta ad Ericsson



TAKING YOU FORWARD

Il direttore di produzione non viene informato che i ritardi della fornitura si stavano dilatando. Agisce con ritardo e quando chiede aiuto a Philips e cerca nuovi fornitori, Nokia ha già impegnato tutta la capacità produttiva di microchips disponibile sul mercato

Perdita di 2,3 miliardi di dollari nella divisione mobile phone nel 2000 e nell'aprile 2001 si ritira dal mercato.

“Il problema non è il rischio ma come è gestito”



WOMEN
ON BOARD

«CONTROL RISKS»



Rischi che generano **incertezze** sull'esito di una situazione.

Esempio: non conformità legali e perdite causate da frode.

In sede di definizione dei progetti, un'organizzazione **deve accettare la presenza di un livello di incertezza**. L'incertezza rappresenta **una deviazione dal risultato richiesto o atteso**.

Le organizzazioni devono **accettare** l'esposizione al control risk

Un **fondo di emergenza** per tenere conto degli imprevisti dovrà essere parte del budget di un progetto, così come la pianificazione del tempo necessario per gestire l'emergenza.

La natura dei "control risks" e le appropriate reazioni da intraprendere dipendono dal livello di incertezza e dalla natura del rischio.





«SPECULATIVE RISKS»



Rischi intrapresi per raggiungere
un risultato positivo

I rischi di opportunità sono il tipo di rischio con il potenziale per migliorare (sebbene possano anche inibire) il raggiungimento della mission dell'organizzazione, ad esempio:

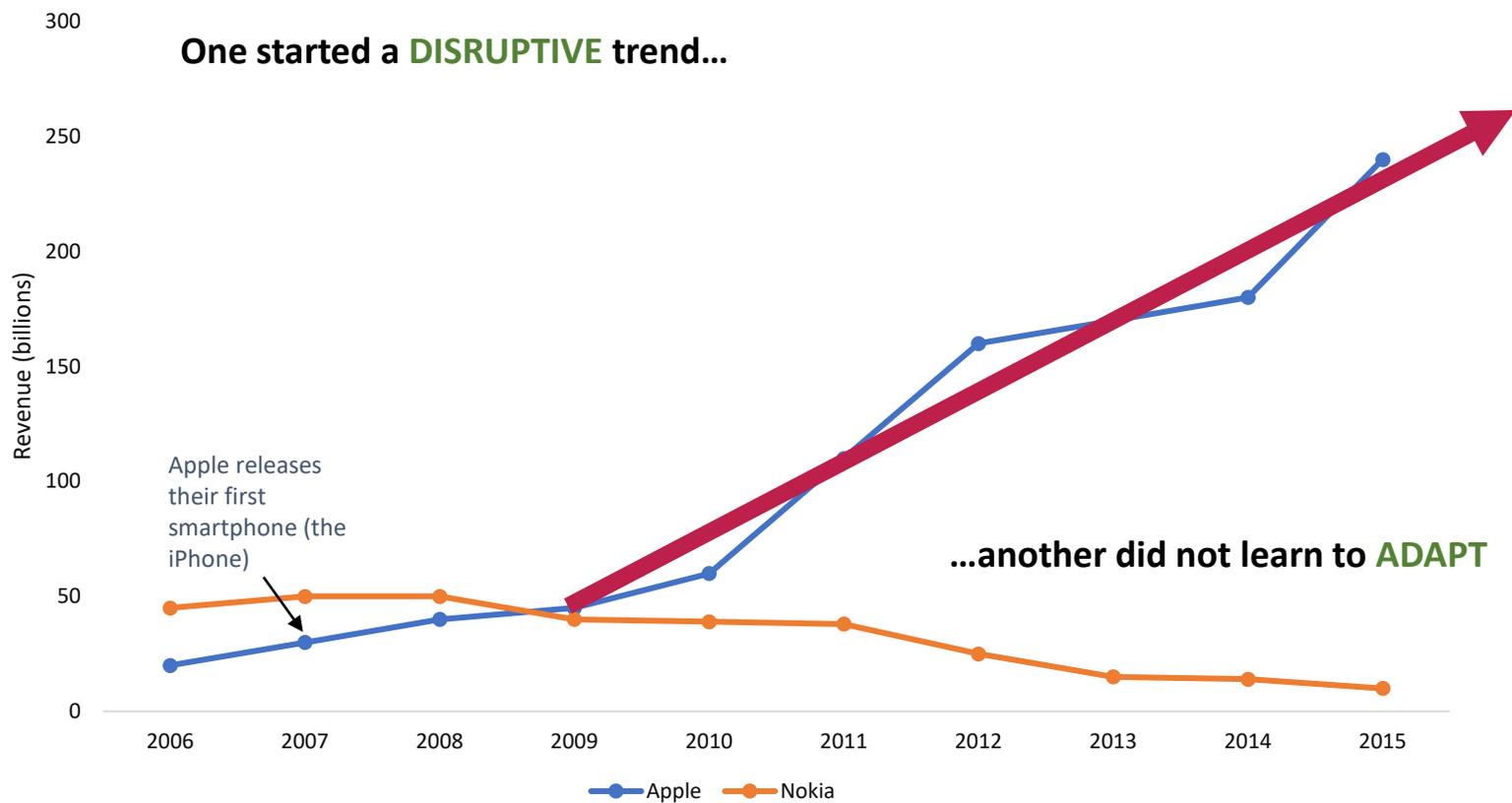
- **rischi di mercato;**
- **rischi commerciali.**

Le organizzazioni devono **investire** negli speculative risks

Esiste un chiaro collegamento tra la gestione delle opportunità e la pianificazione strategica. L'obiettivo è quello di massimizzare la probabilità di un esito positivo significativo dagli investimenti in opportunità di business.



«SPECULATIVE RISKS»: case study – APPLE vs NOKIA





RISCHI vs OBIETTIVI

I rischi esistono e acquistano rilevanza in relazione agli **obiettivi** di chi li valuta.

Gli obiettivi possono essere di diversa natura:

- **Strategici**
- **Finanziari**
- **Operativi** (o di processo)
- **Compliance**
- **Reputazionali**
- ma non solo....

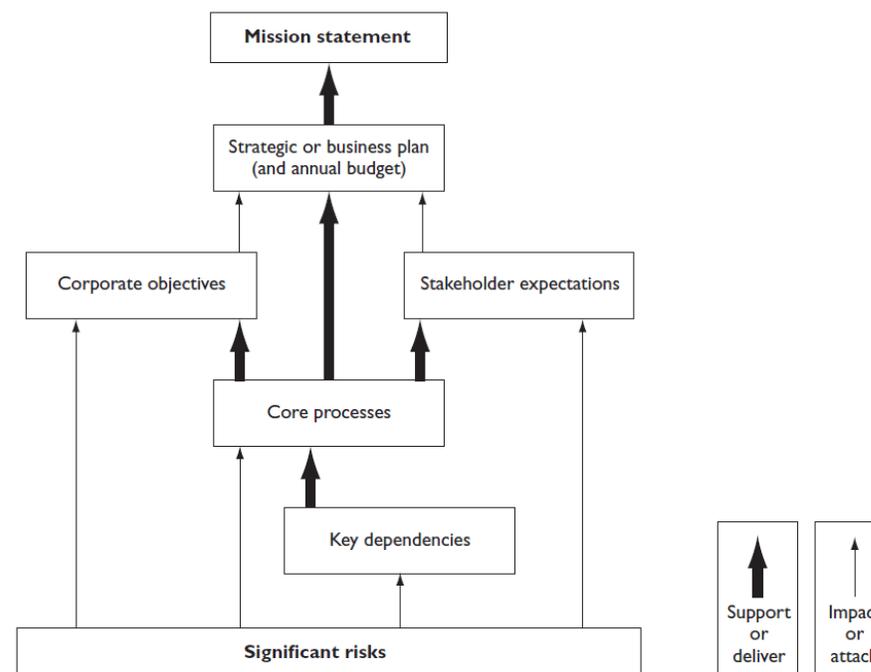


Figure 2.1 Attachment of risks

Source: "Fundamentals of Risk Management" – Paul Hopkin



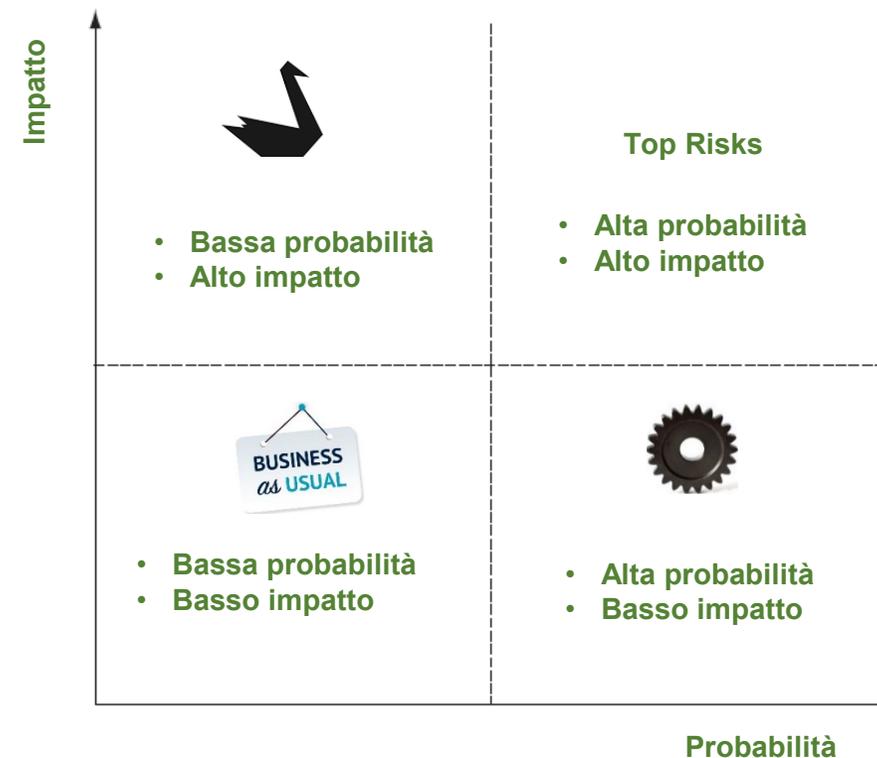


PROBABILITÀ E IMPATTO

Nel processo di valutazione dei rischi, i due attributi chiave da prendere in considerazione e che sono alla base di qualsiasi processo di risk assessment sono:

- **Probabilità:** possibilità che un dato evento di rischio occorra.
- **Impatto:** risultato o effetto di un rischio. Può esserci un ampio spettro di possibili impatti associati a un rischio. L'impatto di un rischio potrebbe essere positivo o negativo in considerazione della strategia o degli obiettivi di business dell'impresa.

La combinazione di queste due variabili permette di comprendere il «**livello di rischio**» e aiuta chi prende le decisioni a capire su quali rischi concentrarsi.

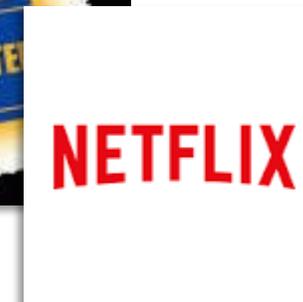


Source: "COSO ERM 2017"



PROBABILITÀ E IMPATTO – ESEMPI DI TOP RISK?

Dipende dal business che fate e dagli obiettivi che avete....



RISCHIO INERENTE vs RISCHIO RESIDUO



La valutazione del rischio può essere effettuata tipicamente su due livelli, a seconda che si considerino o meno le attività di risposta messe in campo:

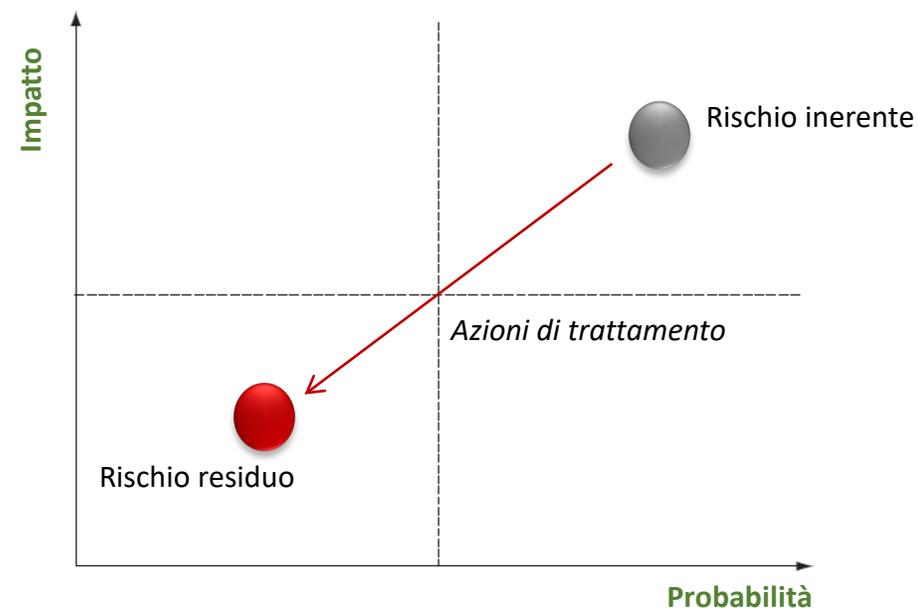
- **Rischio inerente** (o «intrinseco» o «potenziale»): Rischio da sottoporre al trattamento del rischio;
- **Rischio residuo** (o «netto»): Rischio rimanente a seguito del trattamento del rischio.

$$RR = RI - \text{Trattamento}$$

Trattamento del rischio (o «risposta al rischio» o «controllo»): Processo di selezione ed attuazione di misure per ridurre la dimensione di un rischio.

Source: "ISO 31000

Le azioni di trattamento permettono tipicamente di **ridurre la probabilità o l'impatto di un rischio**, ovvero entrambe le dimensioni contemporaneamente, riducendo il livello di rischio residuo verso soglie accettabili.



ENTI PROMOTORI



IN COLLABORAZIONE CON



ORDINI PROFESSIONALI



UFFICIO DELLA CONSIGLIERA DI PARITÀ della Regione Emilia-Romagna



STANDARD E FRAMEWORK DI RIFERIMENTO



COSO E ISO

I principali framework in materia di risk management sono il **COSO ERM Framework** del 2017 e la **ISO 31000:2018**. Entrambi sono **linee guida «principle-based»** non **auditabili** o **certificabili**.

CoSO ERM Framework 2017

Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, emesso nel 2017 dal CoSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*).

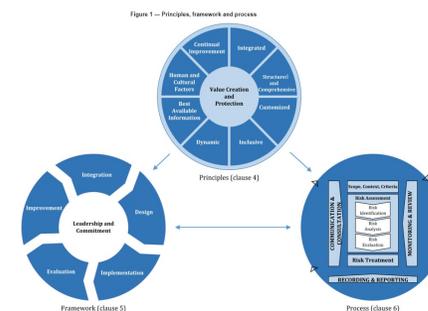
Evoluzione del precedente framework descritto nel manuale *Enterprise Risk Management - Integrated Framework del 2004*.



UNI ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines

Linea Guida Internazionale **UNI ISO 31000:2018 - Risk management - Guidelines**, emessa dall' ISO (*International Organization for Standardization*), organizzazione non governativa e indipendente che mira a diffondere knowledge e competenze attraverso la standardizzazione di norme tecniche.

Lo standard è l'evoluzione del precedente standard **UNI ISO 31000:2009**.



COSO FRAMEWORW: LE 5 COMPONENTI



L'intero modello operativo dell'ERM deve essere collegato al processo di business per rafforzare il valore aziendale

Governance & Culture

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals

Risk governance e cultura sono **alla base di tutte le altre componenti**. Definiscono il "tono", le responsabilità e i comportamenti attesi

Strategy & Objective-Setting

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives

Integrare I rischi nella pianificazione strategica (**risk of and to strategies**). Definire il risk appetite **in parallelo alle strategie**

Performance

10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View

Identificare, valutare e gestire i rischi (vs. l'appetite) e ottenere una vista di **portafoglio del livello di rischio assunto**

Review & Revision

15. Assesses Substantial Change
16. Reviews Risk and Performance
17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management

Monitorare nel continuo le **evoluzioni del contesto**, valutare i rischi vs. le performance, e migliorare l'ERM

Information, Communication, & Reporting

18. Leverages Information and Technology
19. Communicates Risk Information
20. Reports on Risk, Culture, and Performance

Sfruttare i **dati e l'automazione** per rafforzare l'ERM, **comunicare vs. l'interno e l'esterno** e riportare



ENTI PROMOTORI



IN COLLABORAZIONE CON



ORDINI PROFESSIONALI

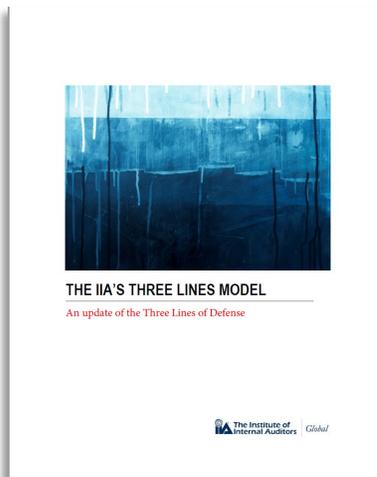


UFFICIO DELLA CONSIGLIERA DI PARITÀ della Regione Emilia-Romagna



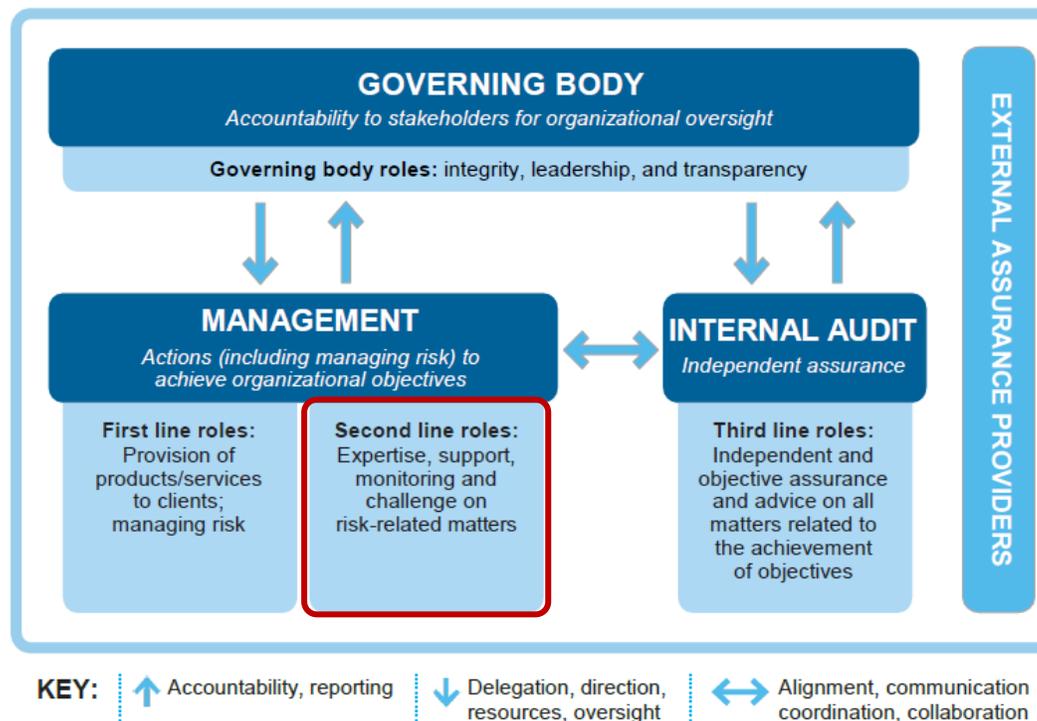
IL RISK MANAGEMENT NELLA GOVERNANCE AZIENDALE

LA GOVERNANCE ED I LIVELLI DI CONTROLLO



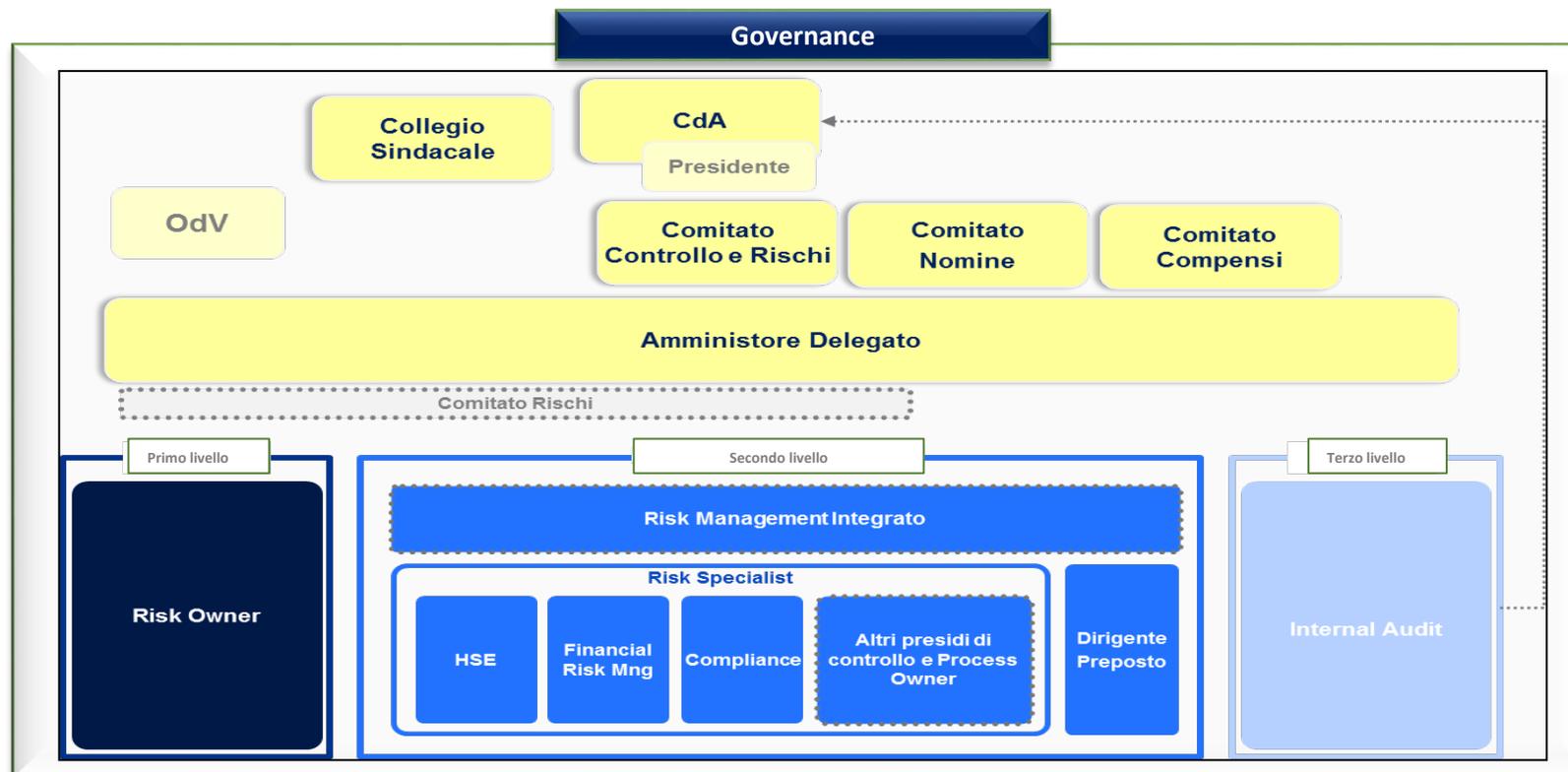
Il **modello delle 3 linee** è utilizzato, a livello internazionale, per rappresentare il differente compito attribuito agli organi sociali, al management e al personale al fine di assicurare un adeguato ed efficace SCIGR.

The IIA's Three Lines Model





LA TRADUZIONE CLASSICA NELLE AZIENDE ITALIANE



CORPORATE FAILURE – CAUSE ATTRIBIBILI ALLA RISK GOVERNANCE



Dall'analisi di differenti eventi che hanno portato al fallimento di grossi gruppi industriali sono stati identificati **2 principali cause** inerenti ad aspetti di Risk Governance

Inefficace oversight del CdA

- Bassa priorità data dai CdA a instaurare **discussioni strutturate sui rischi**
- **Basso challenge** fatto dai vari CdA su decisioni prese dai senior management
- Mancata ownership del CdA sulla **risk strategy**

Levatura del Risk Management e/o delle II Linee di Difesa

- Basso livello di **autorità** delle funzioni di controllo e gestione dei rischi e limitata **indipendenza** dalle unità operative
- Mancanza di un **diretto accesso al CdA**
- **Adeguatezza delle informazioni** fornite al CdA su tematiche di rischio (**risk escalation**)



IL PRESSING DEI REGULATORS

Authority nazionali e internazionali rafforzano sempre più le regole e linee guida in materia di "Risk Governance, Board Oversight e Risk Culture" (ad es. il codice G20 / OCSE, CE, FRC, FSB, Basilea / ORSA, codici di governo, COSO 2013, DAS 400)

Responsabilità del CDA

- **Supervisionare** la gestione dei rischi della società
- **Determinare** uno o più **risk appetite**
- **Assicurare l'implementazione** di un Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi adeguato
- **Assicurare una comunicazione** agli stakeholders adeguata, completa e tempestiva

Valorizzazione della risk culture

- **Responsabilità** – Risk ownership, processi di escalation e di controllo interno
- **Challenge** – Incoraggiando le attività di challenge – le funzioni che abilitano il SCIGR devono avere appoggio e poter accedere e discutere con il top management e il CdA
- **Incentivi** – basando la remunerazione sul rispetto del risk appetite della Società e dei comportamenti desiderati
- **Continuous risk assessment** – su base continuativa, piuttosto che sulla revisione annuale



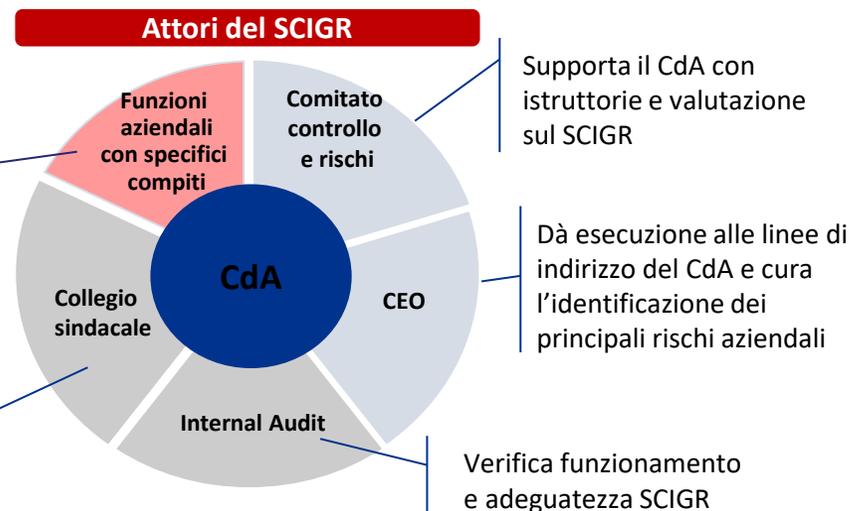


IL CODICE DI AUTODISCIPLINA DI BORSA ITALIANA

Il Codice di autodisciplina delle società quotate enfatizza **la centralità del rischio nella governance aziendale** e introduce il concetto di **Sistema Integrato dei controlli interni e di gestione dei rischi (SCIGR)** che si realizza attraverso il **coordinamento tra le diverse componenti e l'integrazione delle stesse nei processi aziendali**, al fine di massimizzare l'efficienza complessiva e ridurre le duplicazioni.

Specifici compiti in tema di controllo dei rischi; **sono articolate in relazione a dimensioni, complessità e profilo di rischio dell'impresa**

Vigila su efficacia dello SCIGR



Principi ispiratori

CENTRALITÀ DEL RISCHIO

SISTEMA DEI CONTROLLI UNICO E "INTEGRATO"

SOSTENIBILITÀ INTEGRATA NELLE STRATEGIE E NELLE POLITICHE DI REMUNERAZIONE

SCIGR

Il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR) è costituito dall'**insieme delle regole, procedure e strutture organizzative finalizzate ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi**, al fine di contribuire al **successo sostenibile della società**.

Codice di Autodisciplina art.6



ENTI PROMOTORI



IN COLLABORAZIONE CON



ORDINI PROFESSIONALI



Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Bologna



UFFICIO DELLA CONSIGLIERA DI PARITÀ della Regione Emilia-Romagna

Comitati Pari Opportunità Commercialisti dell'Emilia Romagna



RISK APPETITE E STRATEGIA



RISK APPETITE

Il **risk appetite** generalmente si riferisce al **livello complessivo di rischio** che un'azienda è disponibile ad assumersi. E' responsabilità del Board **definire ed approvare un Risk Appetite** in linea con la **vision della Società**. Il risk appetite può essere definito in termini quantitativi oppure qualitativi.



The **types and amount of risk**, on a broad level, an organization is **willing to accept in pursuit of value**



Amount and type of risk that an organization is **willing to pursue or retain**

Six Things to Remember about Risk Appetite

- RISK APPETITE IS NOT A SEPARATE FRAMEWORK:** It is integral to managing risk and integral to how organizations communicate and act. **Managing risk within appetite should not be treated as a stand-alone activity, but as part of a portfolio of risks** to be articulated and addressed through the organization.
- RISK APPETITE AND RISK TOLERANCE DIFFER:** Various documents use the terms "risk appetite" and "risk tolerance" in different ways, even interchangeably. This adds to the confusion in understanding their meaning. Though related, **they are different ideas**.
- RISK APPETITE APPLIES TO MORE THAN THE FINANCIAL SERVICES INDUSTRY:** It is embodied in many financial service regulations, but **can help all organizations to better understand and manage performance**.
- RISK APPETITE IS AT THE HEART OF DECISION-MAKING:** It is germane to decision-making. It is **equally important in determining that a decision is necessary**.
- RISK APPETITE IS MUCH MORE THAN A METRIC:** Often, it is treated as part of an approach where each metric is assigned a target appetite. Although such an approach is important, **a better application of risk appetite can lead an organization to proactive, forward-looking opportunities** that tie appetite and strategy together for future action.
- RISK APPETITE HELPS INCREASE TRANSPARENCY:** A well-formed and communicated risk appetite **provides awareness of the risks the organization wishes to assume as well as those it wishes to limit**.

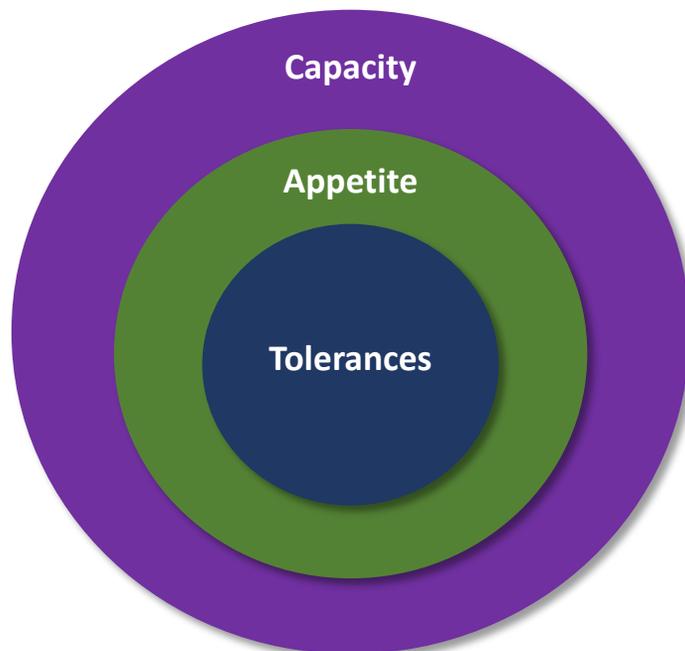


RISK APPETITE

Risk Appetite alto o basso?



APPETITE vs CAPACITY vs TOLERANCES vs LIMITS



Risk Capacity

Capacità massima di assunzione di rischio dell'azienda (es. capacità finanziaria di assumere perdite).

Le perdite pari o superiori alla capacità di rischio comportano un'**insolvenza tecnica**.



Risk Appetite

Quantità di rischio che un'azienda **intende assumere** per raggiungere gli obiettivi



Risk Tolerances

Variazioni considerate accettabili con riferimento al raggiungimento degli obiettivi di business.



Risk Limits

Limiti definiti per le unità operative e il management con riferimento a singoli rischi.

I limiti di rischio solitamente prevedono **meccanismi di reporting nei casi di superamento** (procedure di escalation per violazione dei limiti).





RISK APPETITE vs PERFORMANCE



Target: The organization sets targets to monitor the performance of the entity and support the achievement of the business objectives

Tolerance: the acceptable variation in performance. It describes the range of acceptable outcomes related to achieving a business objective within the risk appetite

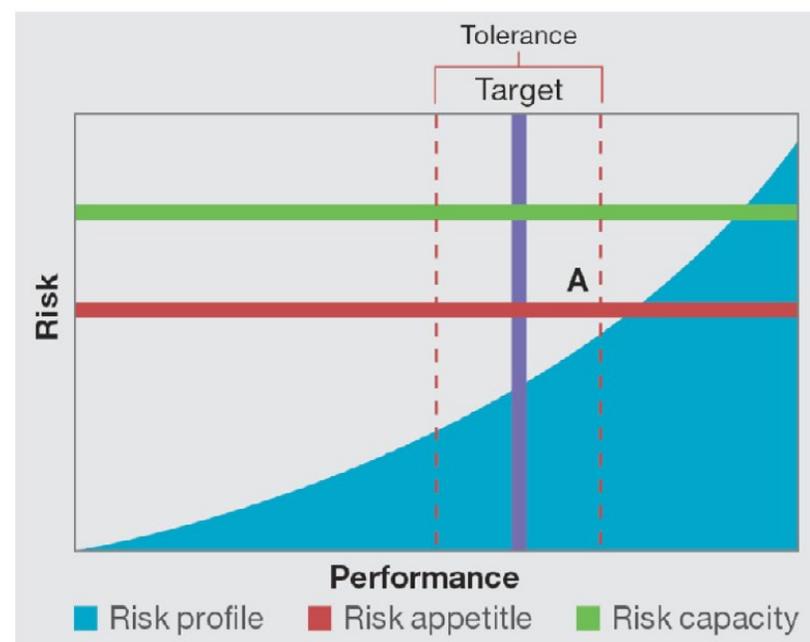
Risk Appetite: The amount of risk the organization is willing to accept to achieve the objective

Risk Capacity: is the maximum amount of risk the entity can absorb in pursuit of strategy and business objectives.

NOTE: If risk appetite is very high, but its risk capacity is not large enough to withstand the potential impact of the related risks, the entity could fail. On the other hand, if the entity's risk capacity significantly exceeds its risk appetite, the organization may lose opportunities to add value for its stakeholders.

Risk Profile: composite view of the risk assumed at a particular level of the entity

Figure 7.5 Risk Profile Showing Tolerance

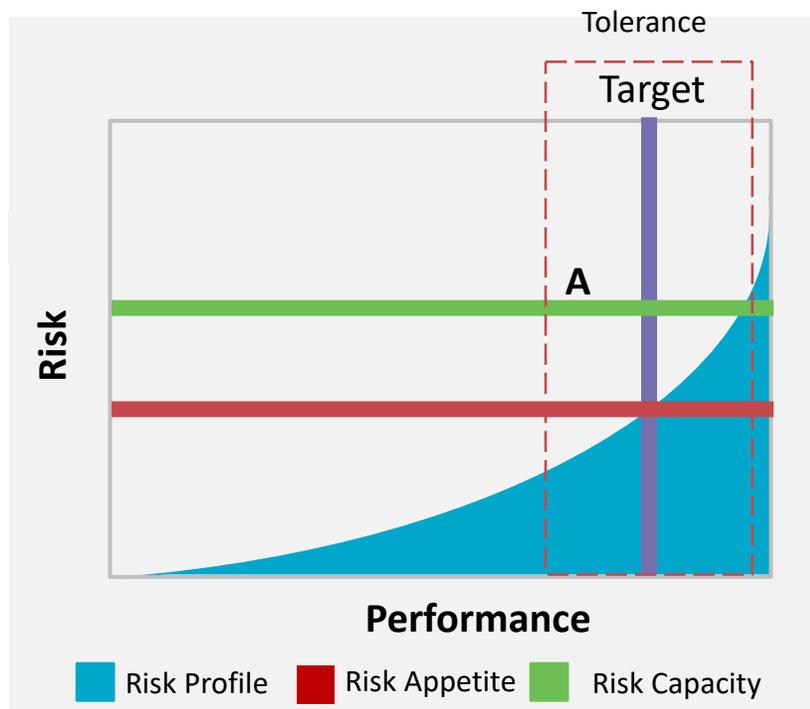


COSO ERM 2017

RISK APPETITE vs PERFORMANCE - ESERCITAZIONE

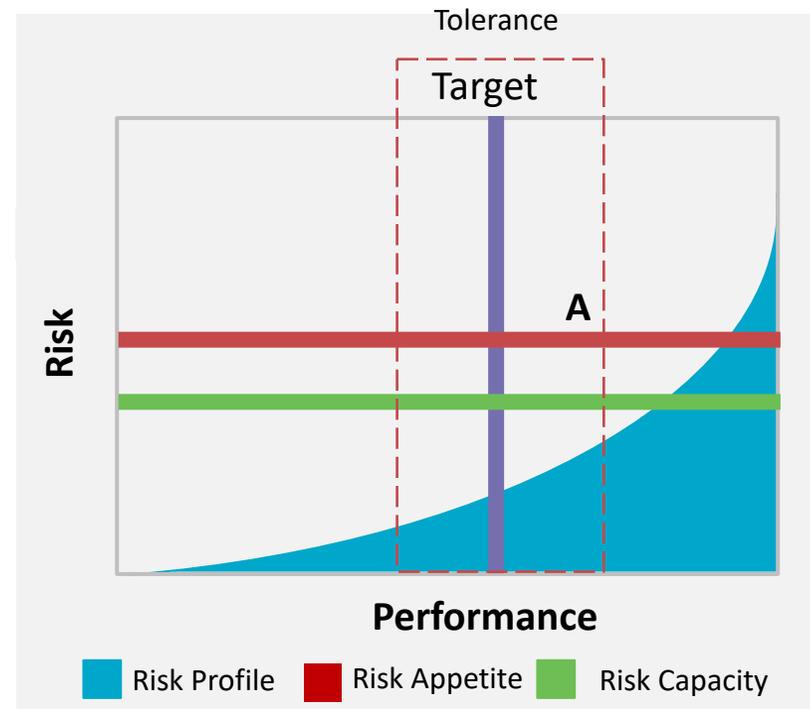
Su quale delle due società investireste?

Società 1



COSO ERM 2017

Società 2



COSO ERM 2017



ENTI PROMOTORI



IN COLLABORAZIONE CON



ORDINI PROFESSIONALI



Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Bologna

Comitati Pari Opportunità Commercialisti dell'Emilia Romagna



UFFICIO DELLA CONSIGLIERA DI PARITÀ della Regione Emilia-Romagna



STRUMENTI DI RISK ASSESSMENT



ANALISI DEL CONTESTO

Il processo di risk assessment inizia dall'analisi congiunta del **contesto esterno** e **interno** in cui l'azienda opera, del **Piano Strategico** e degli **altri obiettivi aziendali** (es. operativi o di compliance)

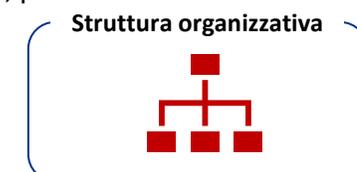
- **Analisi del contesto esterno** (aspetti tecnologici, competitors, abitudini dei consumatori, aree geografiche e paesi in cui sono svolte le attività, normative di riferimento, aspettative e rapporti con gli stakeholder, ecc.).



INTERNATIONAL SIGNALS OF CHANGE

BUSINESS MODEL	COMPETITION	CUSTOMERS	PRODUCTION SERVICES	TECHNOLOGY
<ul style="list-style-type: none"> — Constant growth in e-commerce — Digital twin for store management — Drivers for product delivery — Low-cost, high-value travel — Monitoring and leverage of social media — Main conventional entrants — Reliance of AI technology to ensure stock availability — Social media usage, Instant messaging — Value vs price 	<ul style="list-style-type: none"> — Competition commoditization — Disruptive new entrants into the market — Emerging Markets/High Density population — Increase in competition — Millennial/ Gen Z shopping mentality — Phases and countering: Selling brand loyalty 	<ul style="list-style-type: none"> — Consumer choice — Demand for greater returns — Demand from ageing population — Emerging market business — Increasing acceptance of mobile payment systems — Millennial/ Gen Z shopping patterns — Personalized/ hyper-personalized services, travel suggestions, brand advice — Retailtainment — Self-service point of sale 	<ul style="list-style-type: none"> — Alliances with supply chain — Demand for flexible packaging — New forms of alternative services — Quality of staff — Supplier Performance — Agile service innovation — Experience-based travel — Food tourism — Internet sales transparency — Location intelligence, geo-location services — Micro-stays — Multi party travel — Peer to peer services 	<ul style="list-style-type: none"> — Artificial intelligence — Augmented reality in interactive shopping — Blockchain-based wallets — QR codes for product ID — Cloud computing in data storage — Cloud computing in data storage — Digital media and content change — Digital wallets, crypto-currencies — Growth in E-commerce — Hyperpersonalized marketing — Implementing big data analytics — Implementing cybersecurity safeguard initiatives — Internet of Things — Robotics — Live video streaming — Microelectromechanical systems — Mobile payment / Near Field Communications — Print-on-demand
SOCIETY/ PEOPLE/ REGULATIONS	ENVIRONMENT			
<ul style="list-style-type: none"> — Millennial/ Gen Z behavior — Anti-trust and competition commissions — Change in demographics — Change in sociocultural norms — Change in sociocultural behavior — Change in taxation — Change in trade regulations — Evolving Geos Political Dynamics — Growth in luxury markets in emerging countries — Health consciousness — Implementation of cyber security regulations — Increase in product compliance — Microeconomics challenge — Public legal influences — Stricter consumer protection and stability protection 	<ul style="list-style-type: none"> — Environmental Aspects — Environmental awareness — Increase in transport costs — Reducing carbon emissions — Variable energy costs lead to increased transport cost 			

- **Analisi del Piano Strategico e del contesto interno** (modello di business ed organizzativo, obiettivi strategici, processi aziendali, unità organizzative, sistemi informativi, procedure, altri report sui rischi).





ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Per comprendere il contesto esterno è importante mantenere un osservatorio costante su rischi esterni, benchmark di settore e segnali di cambiamento

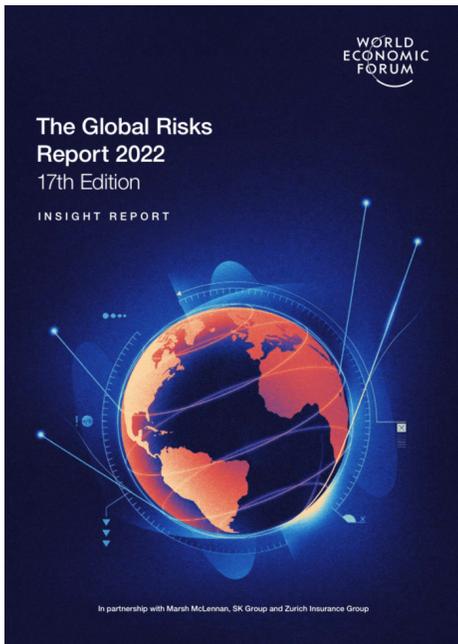
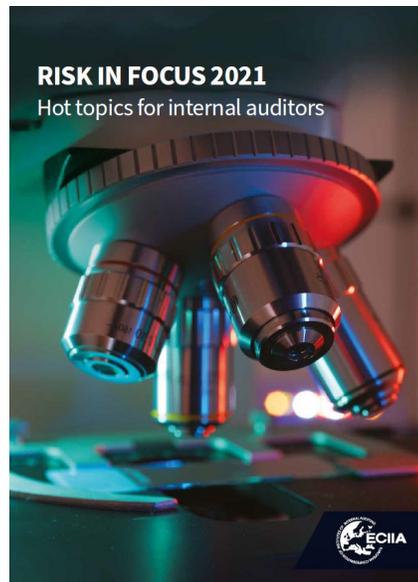
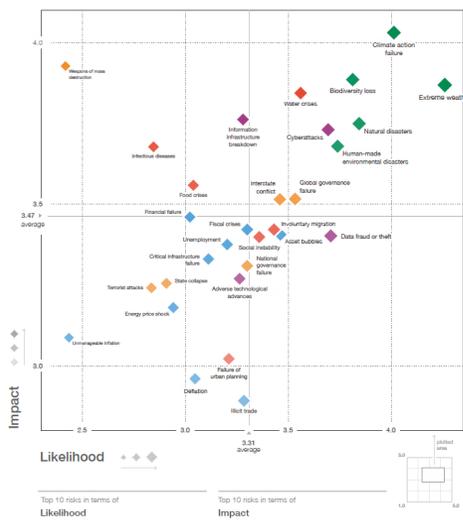


Figure 11: The Global Risks Landscape 2020



RISK IDENTIFICATION: IL RISK MODEL

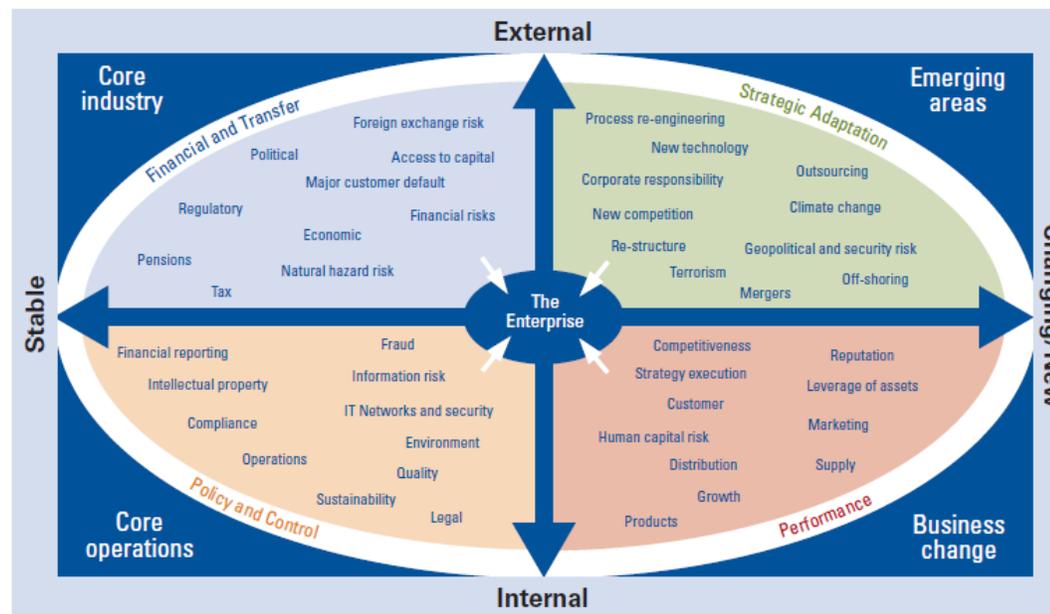
Per supportare il processo di risk identification, le aziende definiscono tipicamente un modello di categorizzazione dei rischi di riferimento, il **risk model**.



RISK MODEL

Strumento finalizzato a:

- Supportare l'identificazione dei rischi da parte del management durante l'attività di assessment
- Garantire la standardizzazione e l'omogeneità del linguaggio definendo la tassonomia dei rischi aziendali
- Ottenere una visione d'insieme facilitando la sintesi dei portafogli dei rischi
- Supportare l'analisi dei rischi identificati



RISK IDENTIFICATION: IL RISK MODEL

Caratteristiche

- Il risk model è uno **strumento dinamico** di Risk Management che, in corrispondenza di ogni ciclo di Risk Assessment, **si evolve** in funzione della natura e della tipologia di eventi di rischio identificati
- Il risk model è **tipicamente strutturato in livelli gerarchici** (categorie, sotto-categorie, ecc.)
- Deve essere **rappresentativo della realtà aziendale**

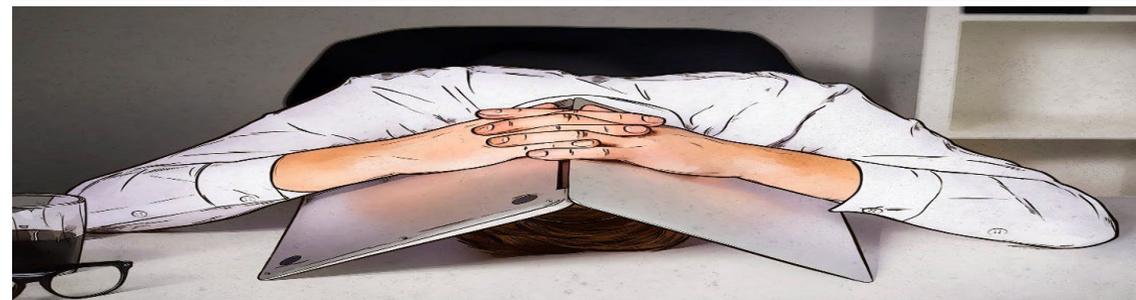
Sfide

- **Non esiste un sistema univoco** e universalmente accettato di categorizzazione dei rischi
- **Un rischio può appartenere a diverse categorie** contemporaneamente
- **E' fondamentale che non diventi un «vincolo» alla capacità di identificare** nuovi rischi o rischi emergenti

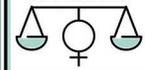
Modalità di Classificazione

Tra le diverse modalità di categorizzazione dei rischi usate nella pratica aziendale le principali sono:

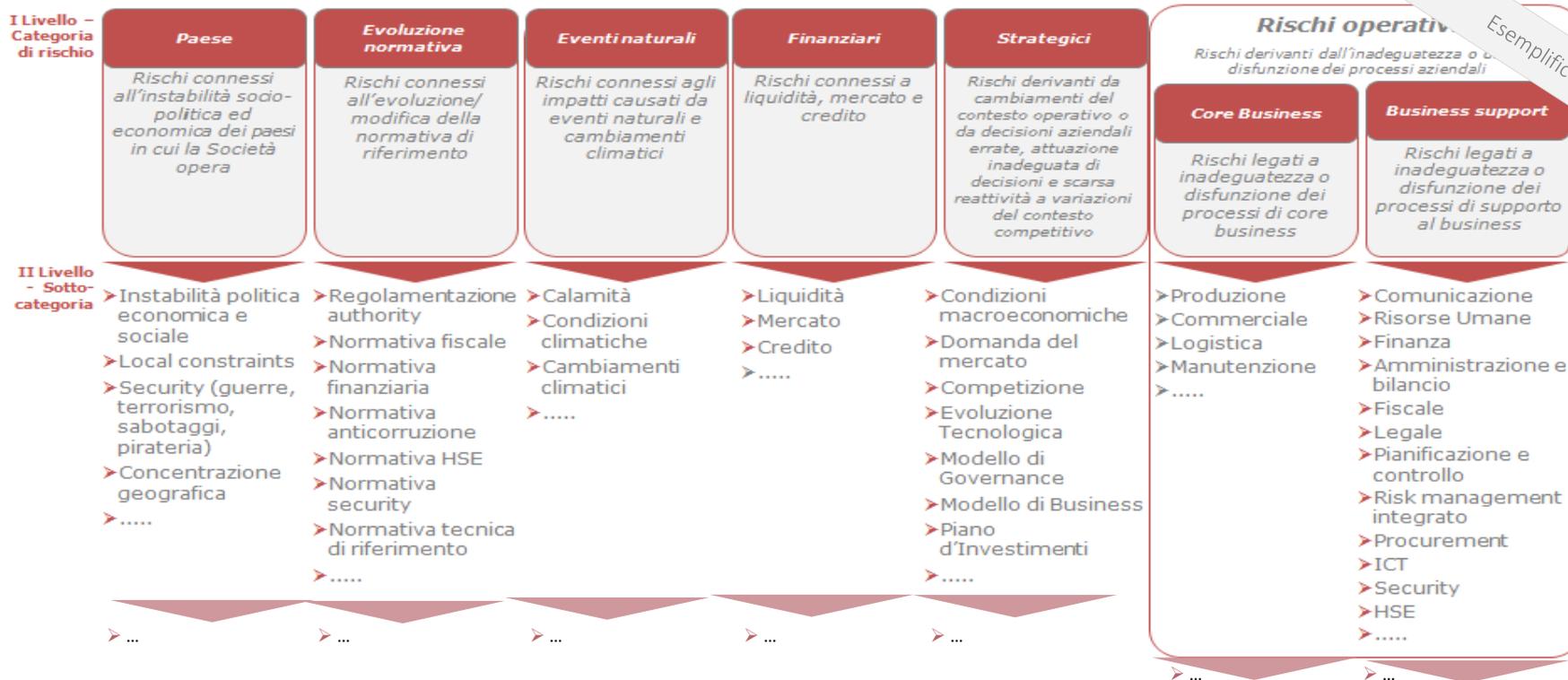
- **Per fonte** (in base all'origine del fattore di rischio): interni o esterni
- **Per natura** (in base alla tipologia di obiettivo impattato): Strategici, Finanziari, Operativi, Compliance
- **Per impatto** (in base alla dimensione aziendale impattata): Strategici, Economico-Finanziari, Operativi, Salute e Sicurezza, Ambientali, Reputazionali, etc...
- **Per processo** (in base al processo in cui sono gestiti): HR, IT, Finanziari, Amministrativo-contabili, Fiscali, Terze Parti,
- **Misto**: Non esiste una logica univoca, ma si utilizza una rappresentazione mista che incrocia queste varie dimensioni



WOMEN ON BOARD



RISK IDENTIFICATION: IL RISK MODEL (esempi)

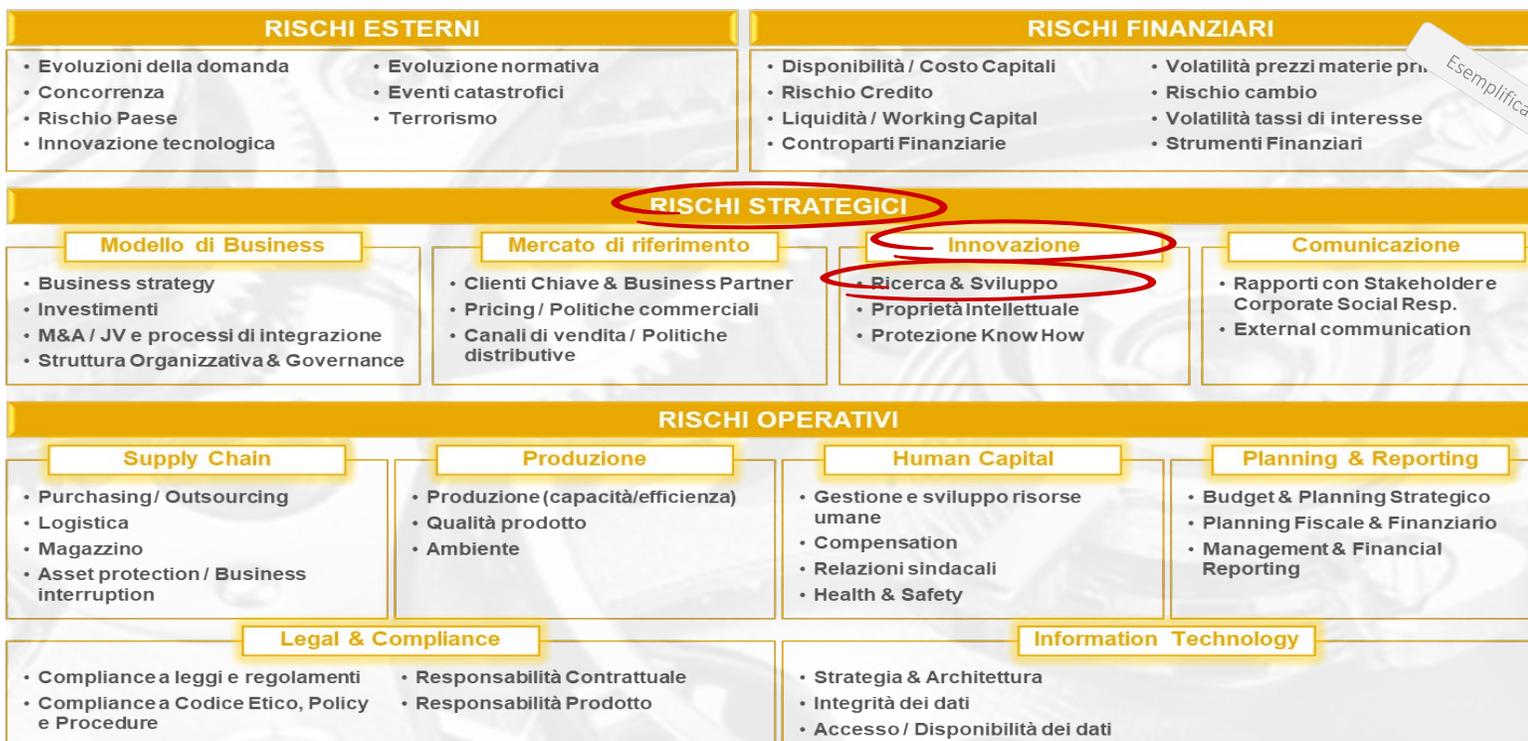


Esemplificativo

RISK IDENTIFICATION: IL RISK MODEL (esempi)

**Esempio
Rischio:**

Inefficacia degli investimenti in innovazione e vendite di nuovi prodotti inferiori a target e aspettative



Esemplificativo



RISK IDENTIFICATION: APPROFONDIMENTO SU CAUSE E CONSEGUENZE

Al fine di comprendere al meglio i rischi identificati e supportarne la successiva valutazione, una volta identificati, è utile effettuare un'analisi sulle **cause scatenanti** l'evento di rischio (cd. «root causes») e sulle possibili **conseguenze**.

Cause

Causa negativa: insufficiente tempo per il design e l'esecuzione dei test sul prodotto

Causa negativa: scarsa comprensione delle necessità del cliente

Causa positiva: campagne di marketing altamente attrattive per i clienti

Evento

R&D Risk: Inefficacia degli investimenti in innovazione e vendite di nuovi prodotti inferiori a target e aspettative

Conseguenze

Conseguenza negativa: ritorno sugli investimenti inferiore rispetto all'atteso

Conseguenza negativa: perdita di immagine o di reputazione

Conseguenza negativa: incapacità di soddisfare tempestivamente la domanda

Esemplificativo

L'analisi delle cause aiuta tipicamente a comprendere la probabilità di accadimento di un rischio. L'analisi delle conseguenze aiuta a comprendere gli impatti.





RISK ANALYSIS

A fronte dell'identificazione dei rischi e della loro categorizzazione, i **Risk Owner** procedono alla **valutazione del rischio** in qualità di esperti del processo e/o della materia trattata, eventualmente supportati dal Risk Manager o da altri specialisti

La valutazione dei rischi è tipicamente basata su due dimensioni:



Probabilità di accadimento

- Esprime la probabilità che un evento di rischio accada nell'orizzonte temporale definito, sulla base di dati storici (se disponibili) o previsioni future



Impatto

- Rappresenta la perdita o il guadagno osservati in caso di accadimento dell'evento
- L'impatto può essere valutato in termini economico-finanziari, di immagine, di danni all'ambiente e alle persone, di efficienza operativa, etc...



METRICHE DI VALUTAZIONE

Scale di valutazione di probabilità e impatto, finalizzate a:

- Tradurre nell'operatività il principio di Risk Appetite
- Ridurre il grado di soggettività e rendere confrontabili valutazioni effettuate da persone diverse
- Rendere confrontabili impatti di diversa natura



RISK ANALYSIS: METRICHE DI PROBABILITÀ

Le metriche di valutazione della probabilità facilitano la valutazione della probabilità che un evento accada, facendo riferimento o alla **frequenza di accadimenti passati** basata su dati storici (backward-looking), o a **previsioni di accadimento future** (forward-looking) o a **stime probabilistiche**.

PROBABILITÀ		Valutazione dell'accadimento dell'evento
4	Alta	L'accadimento dell'evento è ritenuto molto probabile <ul style="list-style-type: none"> L'evento di rischio si è verificato molto frequentemente nell'ultimo anno Si prevede che l'evento di rischio si verificherà frequentemente nel prossimo anno Probabilità > 50% sull'orizzonte temporale considerato
3	Media	L'accadimento dell'evento è ritenuto probabile <ul style="list-style-type: none"> L'evento di rischio si è verificato alcune volte negli ultimi 4 anni Si prevede che l'evento di rischio si verificherà alcune volte nei prossimi 4 anni Probabilità tra il 20% e il 50% sull'orizzonte temporale considerato
2	Bassa	L'accadimento dell'evento è ritenuto possibile <ul style="list-style-type: none"> L'evento di rischio si è verificato almeno una volta negli ultimi 4 anni Si prevede che l'evento di rischio si verificherà almeno una volta nei prossimi 4 anni Probabilità tra il 5% e il 20% sull'orizzonte temporale considerato
1	Remota	L'accadimento dell'evento è ritenuto remoto <ul style="list-style-type: none"> L'evento di rischio non si è verificato negli ultimi 4 anni Si prevede che l'evento di rischio non si verificherà nei prossimi 4 anni Probabilità <5% sull'orizzonte temporale considerato

Esemplificativo

I driver sono utilizzati secondo una logica “or”, ovvero sufficiente che anche solo una delle condizioni identificate dai 3 driver si verifichi

L'attribuzione del livello di probabilità segue un approccio precauzionale, ovvero il driver che determina il livello di probabilità è quello più alto.



RISK ANALYSIS: METRICHE DI IMPATTO

Le metriche di valutazione degli impatti prevedono diversi **cluster d'impatto** graduati su **scale di rilevanza**, definite in funzione della mission e degli obiettivi aziendali. I cluster di impatto includono tipicamente sia **driver quantitativi** (es. impatto su EBIT, Cash Flow, Equity) sia **driver qualitativi** (es. impatti gestionali, reputazionali, sociali, etc).



Quantitativi

Qualitativi

IMPATTO		EBIT	Cash Flow	Equity	Impatti qualitativi
4	Critico	Impatto > 5%	Impatto > 10%	Impatto > 10%	<ul style="list-style-type: none"> Impatto reputazionale critico con ripercussioni significative su: i) media nazionali e internazionali e/o ii) capacità di perseguire gli obiettivi aziendali. Ripercussioni critiche su: (i) efficienza / continuità del business e/o (ii) rapporto con i principali clienti.
3	Alto	Impatto da 1,5% a 5%	Impatto da 5% a 10%	Impatto tra 5% e 10%	<ul style="list-style-type: none"> Impatto reputazionale rilevante con ripercussioni su: i) media nazionali e internazionali e/o ii) capacità di perseguire gli obiettivi aziendali. Ripercussioni significative su: (i) efficienza / continuità uno o più processi aziendali chiave per il business e/o (ii) rapporto con i principali clienti.
2	Medio	Impatto da 0,3% a 1,5%	Impatto da 2% a 5%	Impatto tra 2% e 5%	<ul style="list-style-type: none"> Impatto reputazionale minore con ripercussioni su media regionali e nazionali. Nessuna ripercussione sulla capacità di perseguire gli obiettivi aziendali. Ripercussioni minori su: (i) efficienza / continuità di uno o più processi aziendali non critici per il business e/o (ii) rapporto con clienti non principali/minori.
1	Basso	Impatto < 0,3%	Impatto < 2%	Impatto < 2%	<ul style="list-style-type: none"> Impatto reputazionale irrilevante che non ha ripercussioni su: i) media e/o ii) capacità di perseguire gli obiettivi aziendali. Nessuna ripercussione sui processi aziendali e/o sul rapporto con i clienti.

Esemplificativo

Nel caso in cui un rischio abbia più impatti, il Risk Owner può esprimere una valutazione su ognuno di essi.

Ai fini della valorizzazione del rischio si considera tipicamente l'**impatto prevalente/maggiore**.

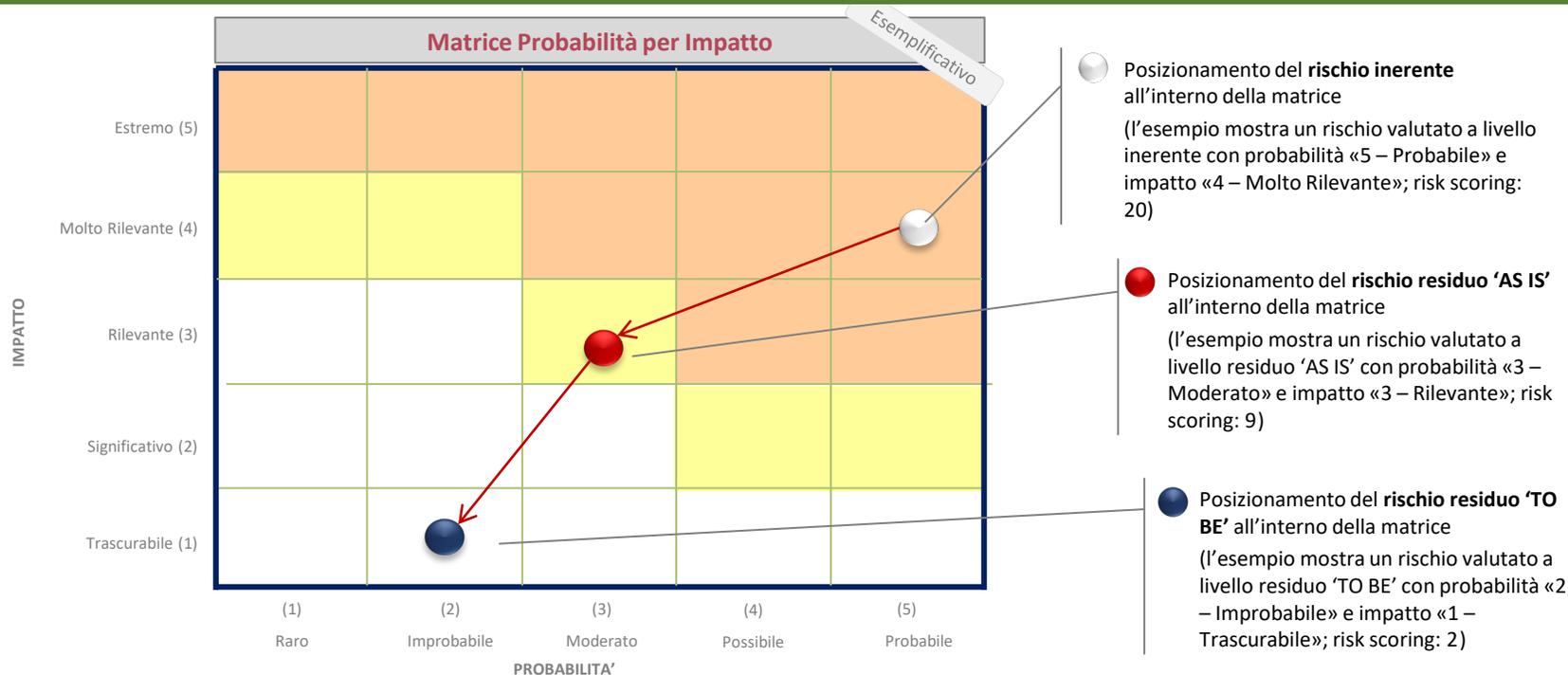
Le metriche possono essere definite a diversi livelli nell'organizzazione.





RISK EVALUATION: MATRICE PXI

Sulla base delle valutazioni espresse, i rischi sono posizionati nella **matrice probabilità/impatto**, al fine di sintetizzare graficamente il risultato della fase di valutazione. Dal punto di vista matematico il livello di rischio è calcolato come **Risk Scoring = P x I**



RISK EVALUATION: MATRICE PXI E "RISK APPETITE"

La definizione di «soglie di rilevanza» nella matrice è una delle modalità più comunemente adottate per tradurre il concetto di «risk appetite» nei processi di risk management

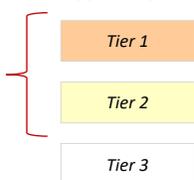


		Matrice Probabilità per Impatto				
IMPATTO	Estremo (5)	12	14	15	20	25
	Molto Rilevante (4)	7	8	12	16	20
	Rilevante (3)	3	6	9	12	15
	Significativo (2)	2	4	6	8	10
	Trascurabile (1)	1	2	3	4	5
		(1) Raro	(2) Improbabile	(3) Moderato	(4) Possibile	(5) Probabile
		PROBABILITÀ				

Le aree scure della matrice sono le aree di maggiore rilevanza in cui ricadono i «Top Risk», su cui il management è chiamato a concentrarsi

Principali rischi

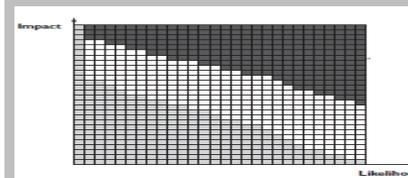
Aree di rilevanza



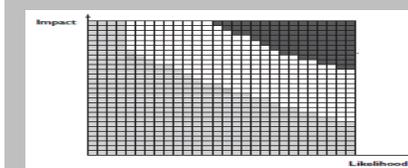
Letteratura

La rappresentazione grafica sulla matrice probabilità-impatto è ampiamente utilizzata in letteratura per descrivere empiricamente il concetto di risk appetite

Risk Appetite Matrix (risk averse)



Risk Appetite Matrix (risk aggressive)



FONTE: The Institute of Risk Management (IRM) – Paul Hopkin, Fundamentals of Risk Management



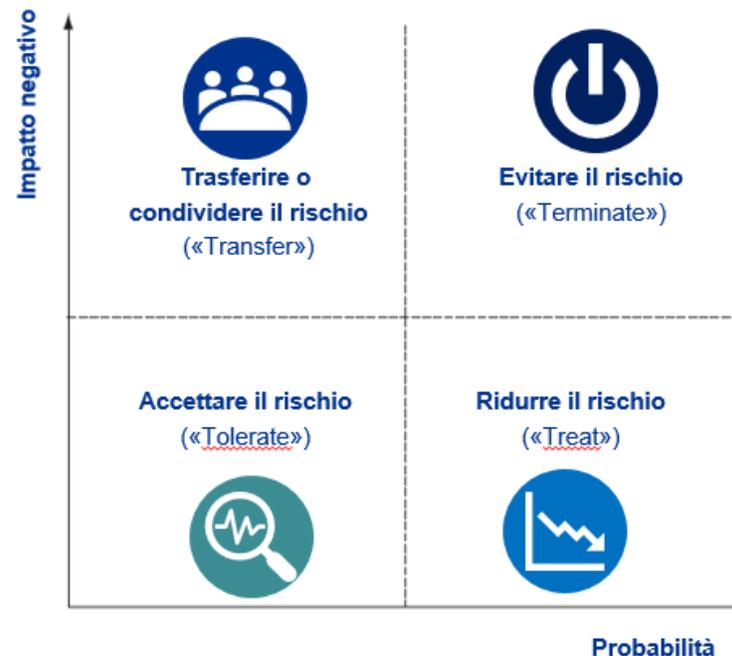
LA SELEZIONE DELLA STRATEGIA DI RISPOSTA IN FUNZIONE DELLA RILEVANZA DEL RISCHIO

Le strategie di risk response variano tipicamente a seconda della rilevanza del rischio. Di seguito è rappresentato uno schema esemplificativo per definire la **strategia ottimale in funzione della rilevanza del rischio**.



Perseguire il rischio
(«Take»)

Quando il rischio ha un
impatto positivo e
rappresenta una
opportunità



ENTI PROMOTORI



IN COLLABORAZIONE CON



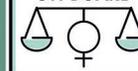
ORDINI PROFESSIONALI



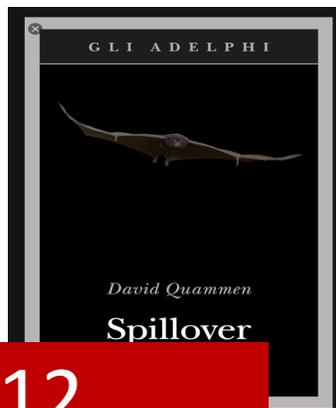
UFFICIO DELLA CONSIGLIERA DI PARITÀ della Regione Emilia-Romagna



MEGATREND, I RISCHI DEL FUTURO DA CONSIDERARE NEL PRESENTE



I GLOBAL MEGATRENDS – APPROFONDIMENTO: LE PANDEMIE



2012

«C'è una correlazione tra queste malattie che saltano fuori una dopo l'altra, e non si tratta di meri accidenti ma di **conseguenze non volute di nostre azioni**. (...) Da un lato **la devastazione ambientale** causata dalla pressione della nostra specie **sta creando nuove occasioni di contatto con i patogeni**, e dall'altro **la nostra tecnologia e i nostri modelli sociali contribuiscono a diffonderli** in modo ancor più rapido e generalizzato.»



2015

«**A uccidere nei prossimi anni dieci milioni di persone non sarà una guerra ma un virus, un'epidemia**. (...) È arrivato il momento di mettere in pratica ogni buona idea, dalla **pianificazione degli scenari**, alla **ricerca sui vaccini**, alla **formazione degli operatori sanitari**».

LE EVOLUZIONI DEI MODELLI DI BUSINESS



Innumerevoli cambiamenti nella società stanno creando **modelli di business innovativi** e nuove forme di competizione. I cambiamenti si susseguono ad un **ritmo sempre più veloce**, e sembrano in grado di stravolgere interi settori produttivi, compresi quelli generalmente considerati più stabili.

Per rimanere competitivi, le aziende devono anticipare i cambiamenti, non semplicemente adattarvisi. **Trascurare i segnali di cambiamento può significare trascurarne le opportunità.**





L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA



Incrementale utilizzo di stampanti 3D nelle supply chains



Smart materials rivoluzionano business e vita personale



Reingegnerizzazione di processi App-based (Internet of Things)



Sharing economy – modelli di business app-based



Analisi dei big data per predire i cambiamenti delle preferenze



Utilizzo di droni per consegne, security, soccorsi medici, etc.



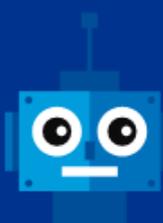
UNO SGUARDO AL FUTURO

L'automazione tecnologica ha, e sempre più avrà, un **grande impatto** sulle modalità di lavoro così come ad oggi sono pensate e conosciute



140M

La ricerca di **Cantor Fitzgerald** suggerisce che 110-140 milioni di FTE possono essere sostituiti con le tecnologie di IA, riducendo i costi di 25 - 40%.



HELLO!

50%

Uno studio recente condotto da **KPMG LLP** riporta che ca. il 50% degli intervistati utilizzerà su larga scala le tecnologie di Automazione Intelligente **nei prossimi 3 anni.**

MarketsandMarkets stima che l'AI, o il mercato del cognitive computing, genererà **ricavi** per ca.

\$ 12,5 billion by 2019

\$ 26 billion
\$ 39 billion

Il report di **McKinsey** del 2017 sullo *Stato del Machine Learning e dell'AI* ha stimato che, solo nel 2016, le società hanno **investito** tra i \$26 miliardi a \$39 miliardi in **Artificial Intelligence.**

600% & 800% ROI

Una recente ricerca della **London School of Economics** suggerisce un ritorno sugli investimenti in **robotic technologies** tra il **600% e l'800% per specifici task.**

Top 5 **Gartner** prevede che entro il 2020, le **smart machines** saranno le prime 5 priorità di investimento per più del **30% dei CIO.**



Morgan Stanley prevede che il **50-60%** del lavoro dei **white collar** è automatizzabile, il che potrà portare alla riduzione del 30% del costo del lavoro



ENTI PROMOTORI



IN COLLABORAZIONE CON



ORDINI PROFESSIONALI



UFFICIO DELLA CONSIGLIERA DI PARITÀ della Regione Emilia-Romagna



LA GESTIONE DEI RISCHI NON FINANZIARI (ESG): EVOLUZIONI IN ATTO E INTEGRAZIONE DEI MODELLI DI GESTIONE

RILEVANZA DEI RISCHI ESG A LIVELLO GLOBALE

Le analisi svolte su base periodica dal **World Economic Forum** e da **KPMG** evidenziano una **crecente sensibilità del mercato e delle aziende ai rischi di natura ESG**. Tale tendenza è dimostrata dalla continua **presenza, tra i principali top risk identificati a livello globale, di fenomeni connessi all'ambiente e agli aspetti sociali**.

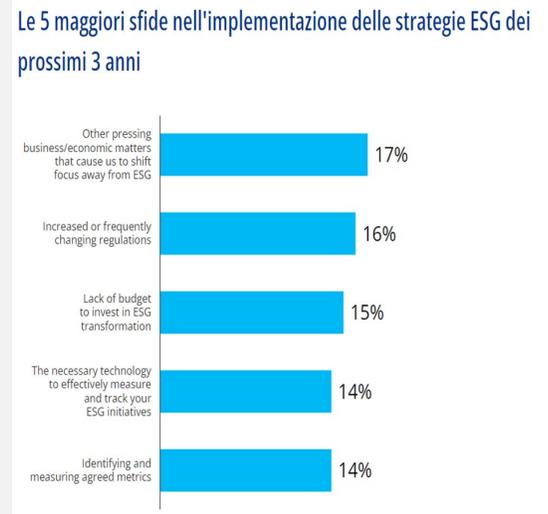


Global Risk Report (World Economic Forum)
I rischi più rilevanti nei prossimi 10 anni su scala mondiale



CEO Outlook (KPMG)
I principali rischi per la crescita delle aziende secondo i CEO

Le **interviste ai CEO** effettuate da **KPMG** evidenziano l'**importanza delle iniziative ESG** per le attività aziendali, soprattutto quando si tratta di **migliorare la performance finanziaria e la crescita**: quasi la metà (45%) dei CEO concorda sul fatto che i progressi in materia di ESG **migliorano le prestazioni finanziarie aziendali**. Il **cambiamento delle normative e altre questioni economiche globali** urgenti sono le maggiori **sfide** nell'attuazione delle loro **strategie ESG**.



CORPORATE SUSTAINABILITY- REPORTING DIRECTIVE



Data di attuazione

*Le seguenti soggette
sono definiti
all'articolo 3 della
direttiva 2013/34/UE*



FY 2024
PUBBLICAZIONE 2025

- A** Per gli esercizi che iniziano il **01/01/2024** o successivamente:
- i** alle grandi imprese quotate
 - ii** agli enti di interesse pubblico



FY 2025
PUBBLICAZIONE 2026

- B** Per gli esercizi che iniziano il **01/01/2025** o successivamente:
- i** alle grandi imprese diverse da quelle di cui alla lettera a), punto i)
 - ii** alle imprese madri di un grande gruppo diverse da quelle di cui alla lettera a), punto ii).



FY 2026
PUBBLICAZIONE 2027

- C** Per gli esercizi che iniziano il **01/01/2026** o successivamente:
- i** alle piccole e medie imprese che sono enti di interesse pubblico (che non sono microimprese)



Obblighi di comunicazione

- Introduzione di nuovi requisiti:**
 - **Modello di business** e resilienza dello stesso, strategia, obiettivi ESG e progressi nel loro raggiungimento
 - Il ruolo del **consiglio di amministrazione**, degli organi di gestione e controllo in materia di ESG e sistema incentivante per il raggiungimento degli obiettivi
 - Informazioni sulla **catena del valore**, descrizione dei principali impatti negativi e delle procedure di *due diligence* attuate per la mitigazione degli stessi (previsto un *phase-in period* di 3 anni per fornire l'intera informativa richiesta qualora non siano disponibili tutte le informazioni relative alla catena del valore)
 - **Descrizione dei principali rischi**, delle modalità di gestione degli stessi e **KPI ESG**
 - Riferimento alle **informazioni finanziarie** e alla rendicontazione su **beni immateriali** (capitale intellettuale, umano, sociale e relazionale)
 - Il processo che un'azienda utilizza per **identificare le tematiche materiali**
- Applicazione degli European Sustainability Reporting Standard definiti dall'EFRAG**, si prevede un periodo da 1 a 3 anni per fornire l'intera informativa richiesta (phase-in period)
- Informazioni previsionali e obiettivi a breve, medio e lungo termine**, con particolare riferimento alla riduzione delle emissioni per la lotta al cambiamento climatico (es. obiettivi di riduzione assoluti delle emissioni GHG almeno per il 2030 e 2050)
- Concetto di doppia materialità**: i rischi e opportunità che influenzano l'azienda (outside-in) e l'impatto che l'azienda ha su ambiente, economia e società (inside-out)
- Reporting in linea con il regolamento sulla divulgazione di informazioni sulla finanza sostenibile SFDR e la tassonomia dell'UE**
- Attestazione del Dirigente Preposto** in merito alla conformità anche con gli standard di Reporting EFRAG e con la Tassonomia UE



Scope

- Tutte le aziende** che soddisfano due dei seguenti criteri per almeno due anni:
 - > 250 dipendenti e/o
 - > 40 milioni di euro di ricavi e/o
 - > 20 milioni di euro di attività totali
- Tutte le società quotate** (ad eccezione delle microimprese) **Nota:** le PMI avranno ulteriori tre anni per adeguarsi



Formato

- Incluso nella **relazione sulla gestione** (in una sezione chiaramente identificabile)
- Tag digitale delle informazioni** e presentazione del report in formato elettronico (formato XHTML in conformità al regolamento ESEF)



Assurance

- Obbligatorio – assurance limitata** (si prevede un passaggio alla "*reasonable assurance*" per il 2030), che include
 - Conformità agli standard di reporting
 - Verifica della conformità alla tassonomia dell'UE e controllo del processo per identificare le informazioni chiave pertinenti

CORPORATE REPORTING SULL'INFORMATIVA NON FINANZIARIA



Novità per la Governance



Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

- Gli organi di **amministrazione, gestione e controllo** della società hanno la responsabilità di **assicurare che il report di sostenibilità sia redatto in conformità agli ESRS**
- Le informazioni di sostenibilità sono pubblicate nell'ambito della Relazione sulla Gestione
- La relazione finanziaria annuale dovrà includere un'**attestazione che la Relazione sulla Gestione è stata predisposta in conformità agli ESRS e ai requisiti del Regolamento sulla Tassonomia UE**

Novità per il SCIGR



ESRS 1 Appendix C: Qualitative characteristics of information

- La Società deve implementare adeguati **processi e controlli interni** per evitare *material error o material misstatement*



ESRS 2/GOV-5 – Risk management and internal controls over sustainability reporting

- L'informativa di sostenibilità dovrà includere una **specific disclosure** relativa al processo adottato dalla società relativamente al **sistema di controllo sull'informativa di sostenibilità**, fornendo i seguenti dettagli:
 - a. **Perimetro**, caratteristiche e componenti del sistema di controllo interno sull'informativa di sostenibilità
 - b. Metodologia di **risk assessment**, inclusa quella di prioritizzazione dei rischi
 - c. Principali rischi identificati, effettivi e potenziali, e **controlli** previsti per la loro mitigazione
 - d. Descrizione del processo di **gestione dei finding** emersi dall'assessment del sistema di controllo interno sull'informativa di sostenibilità
 - e. Descrizione del **reporting periodico** dei finding emersi dall'assessment del **sistema di controllo sull'informativa di sostenibilità** al management, Organi amministrativi e di controllo



Un approccio «ESG-Ready» consente di allineare i processi di comunicazione dei rischi ESG agli obblighi normativi, alle richieste del mercato e alle esigenze aziendali, favorendo la raccolta, la comparabilità e la coerenza delle informazioni da rendicontare (es. DNF, bilancio di sostenibilità)

METODOLOGIA KPMG: RISK IDENTIFICATION AND INTEGRATION



Rivisitazione del Goal Model in ottica ESG

Integrare le valutazioni dei rischi ESG attraverso la **revisione del Goal Model**, per supportare il raggiungimento degli obiettivi definiti all'interno dei piani strategici, includendo anche i **temi materiali** e gli **aspetti di lungo periodo** (sostenibilità del business) definiti in linea con il **processo di creazione del valore dell'azienda**

Goal Model

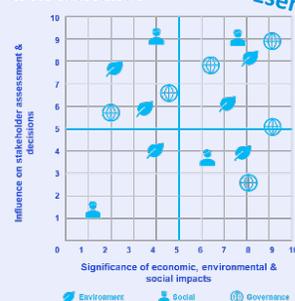


Esemplificativo

Collegamento tra rischi ESG e tematiche materiali

- Sfruttare le possibili **sinergie** tra la fase di **identificazione dei rischi ESG** e **l'analisi di materialità**
- Declinare, a livello qualitativo e quantitativo, le **soglie di risk appetite e risk tolerance** connesse a **tematiche ESG**, al fine di supportare il **processo decisionale** e favorire una **corretta allocazione del capitale** attraverso l'aggiornamento il **Risk Appetite Framework (RAF)**

Matrice di Materialità



Esemplificativo

Integrazione dei rischi ESG nel Risk Model

Integrare le **categorie di rischio** che possono compromettere il raggiungimento degli **obiettivi di Sostenibilità** all'interno del **Risk Model** con i rischi ESG, anche in linea con quanto richiesto dal **Corporate Reporting** sull'Informativa non Finanziaria, specifiche **normative**, agenzie di rating, etc.

Risk Model: ESG Vertical Integration

Environmental		Social		Governance	
Level 2 risks	Examples	Level 2 risks	Examples	Level 2 risks	Examples
Climate	Climate change, extreme weather events, sea level rise, water scarcity, air quality, biodiversity loss, etc.	Labour	Human rights, diversity, employee safety, fair pay, etc.	Anti-bribery	Anti-bribery, anti-corruption, etc.
Physical	Physical risks to assets, operations, etc.	Product safety	Product safety, customer satisfaction, etc.	Risk Management	Risk management, etc.
Chronic	Long-term changes in climate, etc.	Discrimination	Lack of diversity, etc.	Transparency	Transparency, etc.
Acute	Short-term changes in climate, etc.	Social change	Social change, etc.		

Esemplificativo

Risk Model: ESG Integrated Risk Taxonomy

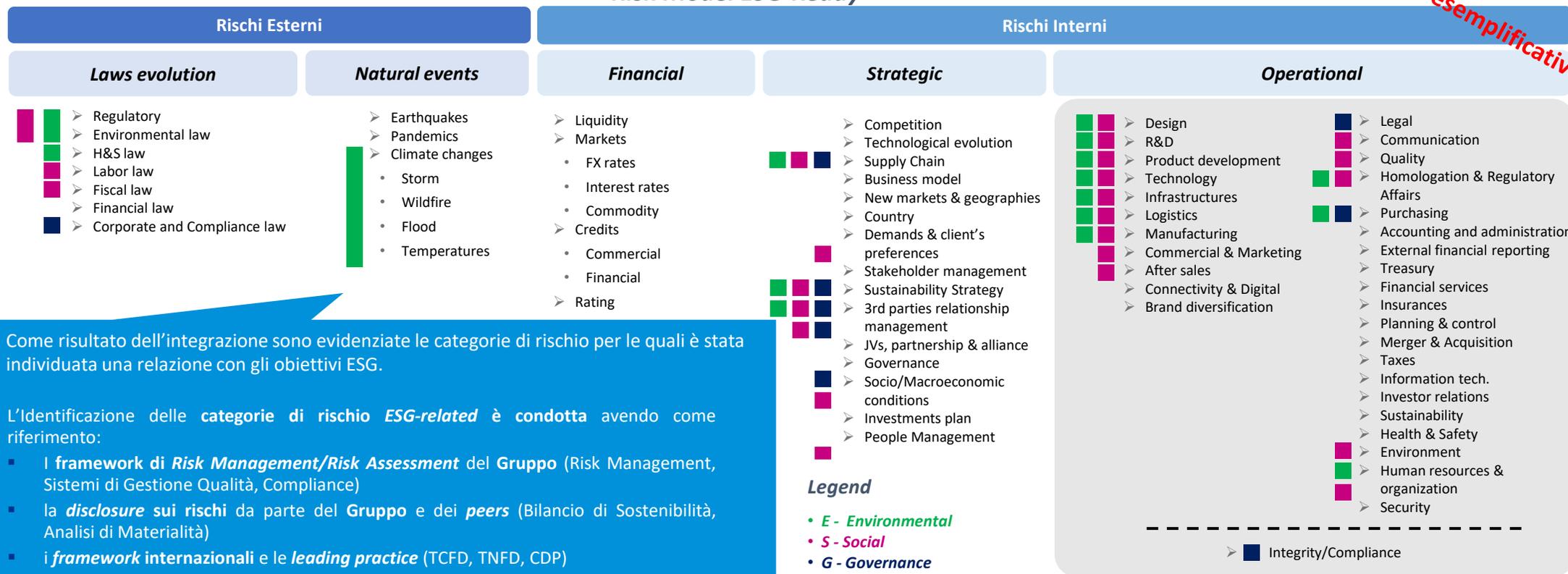


METODOLOGIA KPMG: RISK IDENTIFICATION AND INTEGRATION

Il Risk Model in versione TO-BE permette di integrare gli obiettivi ESG nel Risk Model abilitando un processo di Risk Management ESG-Ready.

Di seguito si riporta un esempio di Risk Model ESG - Ready

Risk Model ESG-Ready



- esemplificativo -



Come risultato dell'integrazione sono evidenziate le categorie di rischio per le quali è stata individuata una relazione con gli obiettivi ESG.

L'Identificazione delle categorie di rischio ESG-related è condotta avendo come riferimento:

- I framework di Risk Management/Risk Assessment del Gruppo (Risk Management, Sistemi di Gestione Qualità, Compliance)
- la disclosure sui rischi da parte del Gruppo e dei peers (Bilancio di Sostenibilità, Analisi di Materialità)
- i framework internazionali e le leading practice (TCFD, TNFD, CDP)

Legend

- E - Environmental
- S - Social
- G - Governance

Integrity/Compliance



METODOLOGIA KPMG: RISK ASSESSMENT, MANAGEMENT PROCESSES AND TOOLS (1/2)

Adeguare gli strumenti di misurazione dei rischi alle peculiarità ESG

Definire strumenti integrati di misurazione dei rischi che includano dimensioni di **impatto di natura sostenibile** (ad esempio impatti su persone, ambiente, aspetti sociali, immagine) nonché valutazioni in merito ai **capitali finanziari e non-finanziari**, tenendo in considerazione gli **aspetti peculiari connessi alle tematiche ESG**, quali:

- **orizzonte temporale** ed effetti di lunga durata;
- **natura** incerta e inedita;
- **grado di intensità** mutevole;
- **correlazioni** complesse ed effetti sistemici

Doppia materialità

Valutare gli impatti derivanti dai rischi ESG secondo il concetto della doppia materialità (effetti **outside-in**, **inside-out**)

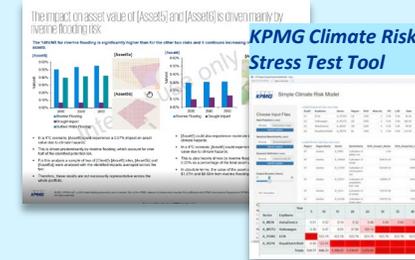


Tecniche di valutazione dei rischi

Rivedere o aggiornare le tecniche di valutazione dei rischi, includendo gli aspetti legati alla sostenibilità rispetto a **metodologie quantitative, analisi di scenario, stress test, business case** con particolare riferimento ai rischi ESG, anche attraverso il supporto di specifici tool (es. **Climate IQ, KPMG Climate Risk Stress Test Tool, Enterprise Risk Management Tool**)

	1 - Trascurabile	2 - Conteso	3 - Significativo	4 - rilevante	5 - Estremo
Climate Change
Diritti umani
Salute & Sicurezza

Climate IQ



Enterprise Risk Management Tool



METODOLOGIA KPMG: RISK ASSESSMENT, MANAGEMENT PROCESSES AND TOOLS (2/2)



Sviluppo di piattaforme ESG-adapted

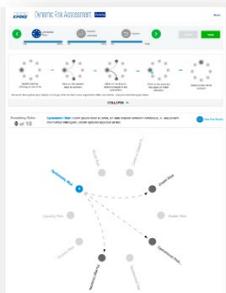
Sviluppare e adottare **piattaforme** per la messa a disposizione del management di **dati aggiornati real-time sulle performance ESG** dell'organizzazione a supporto delle attività di identificazione, valutazione, monitoraggio e reporting dei rischi ESG e che consentano anche una **rappresentazione dei rischi secondo diverse viste** (es. **Facilitator View**)

Correlazione dei rischi ESG con le altre tipologie di rischio

- Individuare **metriche** e **variabili** che consentano di includere nelle valutazioni **caratteristiche peculiari** dei rischi ESG (quali le **interconnessioni** con ulteriori rischi) da tenere in considerazione nel corso delle attività di Risk Assessment
- Utilizzare **tecniche avanzate di correlazione** tra i rischi di natura ESG e gli altri rischi aziendali per svolgere **analisi consolidate di portafoglio**, abbandonando l'approccio "risk-by-risk analysis" e analizzando dimensioni quali:
 - **interconnettività** (capacità di un rischio di influenzare gli altri)
 - **velocità** di manifestazione degli impatti
 - **impatto aggregato**

Dynamic Risk Assessment Dashboard

Interconnessioni



Probabilità x Impatto

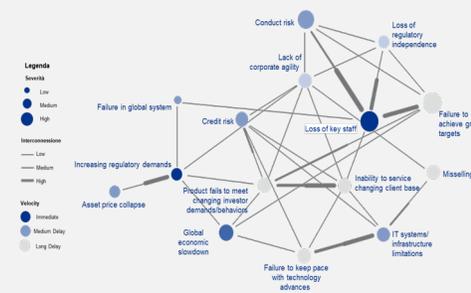


Velocity

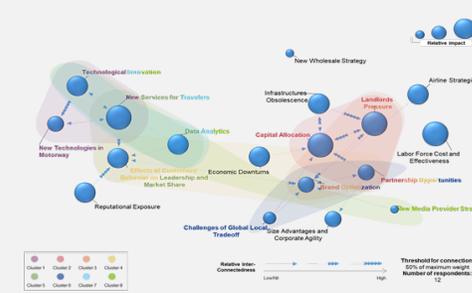


Esemplificativo

Risk Correlation Methodology & Representation



Esemplificativo





INTEGRAZIONE DEI RISCHI ESG NEL PROCESSO DI ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



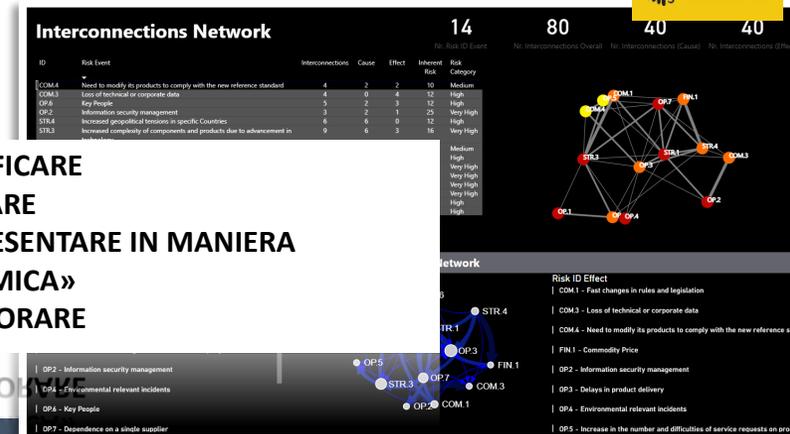
Il Tool Enterprise Risk Management

In risposta alle esigenze di evoluzione dei modelli tradizionali di risk management, KPMG ha sviluppato una nuova metodologia di identificazione, valutazione e rappresentazione dinamica dei Rischi, supportata da uno strumento informatico: l'Enterprise Risk Management Tool.

Tale metodologia:

- introduce i concetti di **interconnettività** e **velocity**,
- permette di identificare i **cluster di rischio** da analizzare,
- facilita la **root-cause analysis**, identificando i rischi più impattanti ed i rischi più impattati per definire, prioritizzare e ottimizzare le azioni di mitigazione.

IDENTIFICARE
VALUTARE
RAPPRESENTARE IN MANIERA
«DINAMICA»
MONITORARE



Clicca sull'icona «YouTube» per esplorare il Tool





**GRAZIE
PER L'ATTENZIONE**