

Introduzione alla gestione dei rischi

Dott Paolo Bianchi – Risk Manager Unidata S.p.A.

06 novembre 2023

 Academy

 EURONEXT
CORPORATE SERVICES

 ASSONEXT

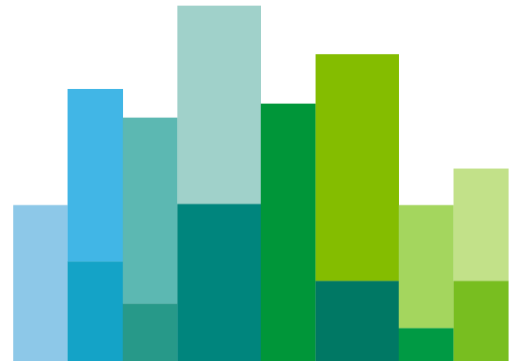
Presentazioni

Relatore e Azienda



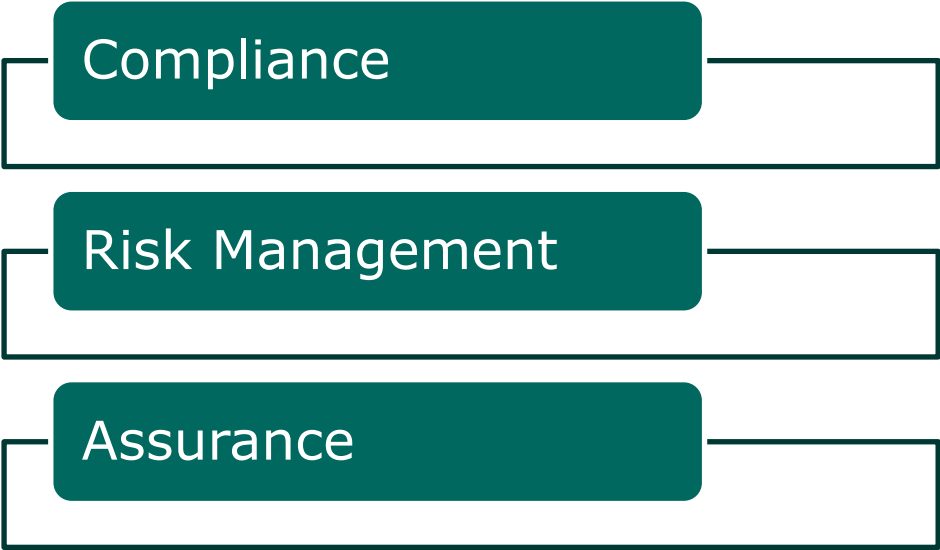
- **Paolo Bianchi**, nato a Roma nel 1986, Consigliere di Amministrazione e Risk Manager di Unidata S.p.A.; Socio ANRA; Certificato FERMA-Rimap.
- **Unidata**, Internet Service Provider (ISP), operatore di Telecomunicazioni, Cloud e IoT. Fondata nel 1985 da tre soci tuttora in Azienda. Con una rete in fibra ottica di oltre 6.000 km in continua espansione su Roma e provincia, una rete wireless ed un data center proprietario, fornisce a clienti business, wholesale e residenziali servizi di connettività a banda ultra larga con architetture di rete FTTH (Fiber to the Home), connettività wireless, servizi in VoIP, servizi in Cloud, Internet of Things ed altre soluzioni dedicate, con un elevato livello di affidabilità e sicurezza.
- **2020**: Unidata si quota sul mercato AIM Italia di Borsa Italia (oggi EGM).
- **2023**: Unidata passa al mercato regolamentato (segmento STAR Milan); acquisizione TWT S.p.A.

Premesse e definizioni fondamentali



I tre macro ambiti del rischio.

Corrispondono, rispettivamente, all'adeguamento alle norme, alle attività di trattamento e mitigazione e a quelle volte al trasferimento assicurativo dei rischi.



Compliance

Risk Management

Assurance

ERM: ISO 31000

La norma **ISO 31000** *Risk management - Principles and guidelines*.

in italiano **UNI ISO 31000** *Gestione del rischio - Principi e linee guida*.

Può essere utilizzata da qualsiasi organizzazione pubblica, privata o sociale, associazione, gruppo o individuo, e non è specifica per nessuna industria o settore.

La ISO 31000 può essere applicata nel corso dell'intero ciclo di vita di un'organizzazione, ed essere adottata per molte attività come la definizione di strategie e decisioni, operazioni, processi, funzioni, progetti, prodotti, servizi e beni. Può inoltre essere applicata a qualsiasi tipo di rischio, sia per conseguenze di tipo positivo che negativo. **Essendo una linea guida, non è certificabile.**

(fonte: Wikipedia.it)

Cosa è il rischio?

«effetto dell'incertezza sugli obiettivi»
(ISO 31000:2018)

Scopo dell'attività di ERM:
ridurre concretamente l'esposizione al rischio dell'impresa.

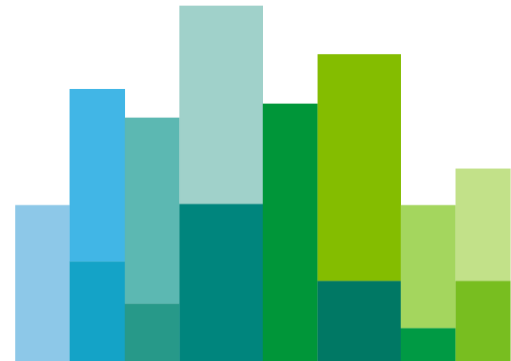
Cosa significa davvero il termine inglese "risk"?



Prendendo in prestito dal Marketing la **SWOT Analysis**:
sia le opportunità (opportunity) che le minacce (threats) rientrano nella definizione di **«risk»**:
che corrisponde quindi a tutto ciò che è imprevedibile...

Ma non imponderabile!

Assessment e ponderazione dei rischi.



Risk Assessment: le interviste.

Il processo di Risk Assessment ha inizio, solitamente, con le interviste alle figure apicali dell'azienda: dirigenti, responsabili, key people.

Le interviste sono svolte dal Risk Manager, che non si occupa del trattamento operativo dei rischi, ma svolge la funzione di facilitatore ed è responsabile del coordinamento delle attività utili al Risk Assessment e alla "messa a terra" delle remediation individuate.

Un suggerimento: può essere utile che il dirigente di funzione indichi una o due figure operative: ciò facilita sia l'identificazione di rischi "schermati" al dirigente e sia una più puntuale e consapevole ponderazione dei rischi. È utile, inoltre, per una più efficace comunicazione tra il dirigente apicale e le seconde linee di cui è responsabile.

Output:

1. Lista di rischi
2. Probabilità associate ai rischi
3. Impatti associati ai rischi

Risk Assessment: la probabilità. Un esempio.

*«probabilità di accadimento
dell'evento rischioso»*

*Può essere ponderata in termini di
frequenza, consultando quindi le serie
storiche, o tramite benchmark con
aziende simili,
o a intuito.*

Score	Rating	Probabilità	Frequenza
5	Atteso	> 90%	Annuale
4	Molto Probabile	≤ 90%	Ogni 2-3 anni
3	Possibile	≤ 60%	Ogni 4-6 anni
2	Poco Probabile	≤ 30%	Ogni 7-9 anni
1	Improbabile	< 10%	Ogni 10 anni o oltre

Risk Assessment: l'impatto. Un esempio.

*«l'entità del danno al
manifestarsi dell'evento
rischioso»*

*Può essere distinto per tipologie di
impatti e ponderato sotto diversi aspetti
(ne vedremo 4),
tra cui andrà scelto il più grave.*

Risk Assessment: l'impatto. Un esempio.

Score	Rating	Risultato Operativo	Descrizione dell'impatto
5	Critico	>80%	Incapacità di sostenere il business attuale, per esempio: • Perdita significativa di capacità di business • Rilevante diminuzione della reputazione della società nei confronti degli stakeholder • Costi in eccesso che impattano in maniera rilevante sulla redditività di lungo periodo • Incapacità di conservare una quota rilevante di clienti/incapacità di attrarre nuovi clienti • Significative perdite operative che comportano rilevanti riduzioni del valore di mercato della società • Significative riduzioni del rating finanziario dell'azienda
4	Significativo	60-80%	Incapacità di conseguire i principali obiettivi di business, per esempio: • Significative ma recuperabili riduzioni nella credibilità/reputazione aziendale • Significativa diminuzione della capacità di offrire beni/servizi sul mercato • Costi in eccesso che influiscono sulla redditività di breve periodo • Perdita o appropriazione indebita di asset aziendali rilevanti • Perdita di un numero significativo di risorse chiave • Riduzioni del rating finanziario dell'azienda
3	Alto	40-60%	Impatto alto sul conseguimento di obiettivi di business, per esempio: • Perdita di clienti/partner significativi o di opportunità di vendita • Perdite temporanee di servizi o di capacità di business • Temporanee riduzioni nella credibilità/reputazione aziendale • Aumento dei costi/perdite economiche temporanee
2	Moderato	20-40%	Impatto moderato sul raggiungimento di obiettivi di business, per esempio: • Ritardi temporanei nel raggiungere gli obiettivi di business • Danni alla reputazione limitati o di breve periodo • Impatto limitato sulla capacità di trattenere clienti • Aumento dei costi limitato • Impatto limitato sui ricavi/profiti
1	Basso	<20%	Impatto poco significativo sul conseguimento degli obiettivi di business

Risk Assessment: 4 tipologie di impatti.

- **Impatti “Economico – Finanziari”:** il valore stimato della possibile perdita che potrebbe essere generata dal manifestarsi dell’evento (in termini di impatto dello stesso su variabili rappresentative dell’andamento della Società quali ad esempio il *Free Cash Flow from Operation*);
- **Impatti “Gestionali – Operativi”:** l’impatto che si ha sui processi aziendali, valutato sulla base della limitazione temporanea o sospensione di una attività derivante dal manifestarsi dell’evento;
- **Impatti in ambito “Health, Safety and Environment”:** impatto sulla Salute e Sicurezza delle persone interne ed esterne all’azienda e/o eventi che, mediante il superamento di soglie previste nelle direttive e regolamentazioni vigenti, influenzano negativamente l’Ambiente;
- **Impatti legati al “Danno di Immagine”:** possibile danno reputazionale/mediatico che può colpire l’azienda al manifestarsi di un determinato evento, il quale può influenzare la percezione e valutazione dell’azienda da parte di tutti gli *stakeholder* interni ed esterni.

Risk Assessment: le interviste.

Le interviste portano a un **out-put** che può essere strutturato nel seguente modo:

	A	B	C	D	E	F	G
1	Codice rischio	Definizione rischio	Probabilità (Operativo)	Impatto (Operativo)	Probabilità (Dirigente)	Impatto maggiore (Dirigente)	Valutazione
2	HR-001	Peggioramento clima aziendale in fase di fusione	3	4	2	4	MEDIO
3	CTO-025	Obsolescenza apparati di rete	4	5	3	5	ALTO
4	COMM-016	Mancato o insufficiente sfruttamento del potenziale di up-selling	2	2	2	2	BASSO

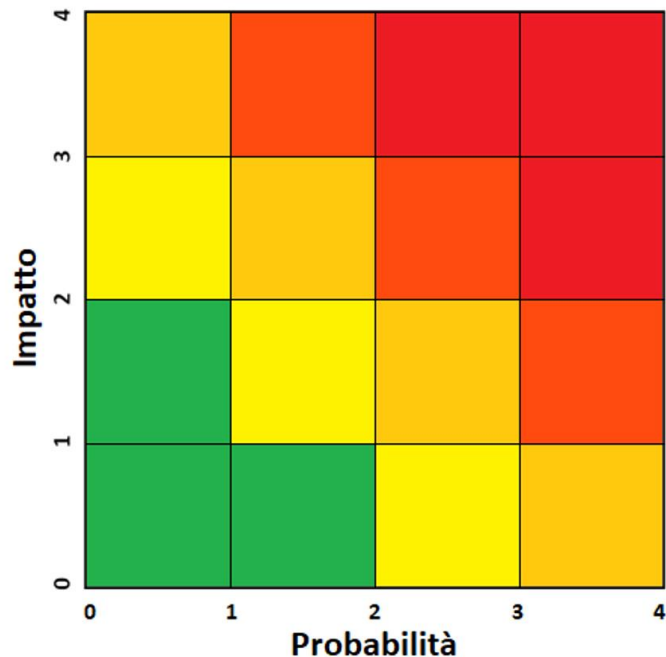
Possibile terza variabile «a mitigazione» delle prime due: **i presidi in essere**:

	Descrizione dei Presidi in essere	Efficacia dei Presidi	Impatto (0-5)	Probabilità (0-5)	Peso	Valutazione	Attività di mitigazione previste	Stima costi da sostenere per remediation	Stima tempistiche per remediation
1									
2									

Bonus: possibile integrazione ai fini della certificazione ISO 27001

Sono presenti informazioni correlate	Impatto in termini di riservatezza	Impatto in termini di integrità	Impatto in termini di disponibilità	Criteri di valutazione dei controlli di sicurezza
Sì	Basso	Basso	Basso	Adeguito
No	Medio	Medio	Medio	Quasi adeguato
	Alto	Alto	Alto	Parzialmente adeguato
	Critico	Critico	Critico	Inadeguato
Menu a tendina ↓	Menu a tendina ↓	Menu a tendina ↓	Menu a tendina ↓	Menu a tendina ↓
Sì	Basso	Basso	Basso	Quasi adeguato
Sì	Medio	Medio	Basso	Adeguito
Sì	Basso	Medio	Medio	Adeguito
Sì	Medio	Medio	Basso	Parzialmente adeguato
Sì	Basso	Basso	Alto	Adeguito
Sì	Medio	Medio	Basso	Quasi adeguato
Sì	Medio	Medio	Alto	Quasi adeguato

Risk Assessment: la heatmap ed il risk appetite.



Una volta creata la heatmap, vanno posti su tale piano cartesiano i diversi rischi, in base alle coordinate date dal valore della probabilità di accadimento e dal valore del «peggiore» impatto possibile.

Fatto questo, la Direzione definirà una soglia di risk appetite, che corrisponde a una linea obliqua discendente che separa i rischi da ritenere da quelli da mitigare o trasferire.

Risk Assessment: il Risk Appetite.

*«la quantità di rischio che
un'organizzazione è
disposta ad accettare nella
ricerca degli
obiettivi strategici»*

Trattamento dei rischi: le remediation.

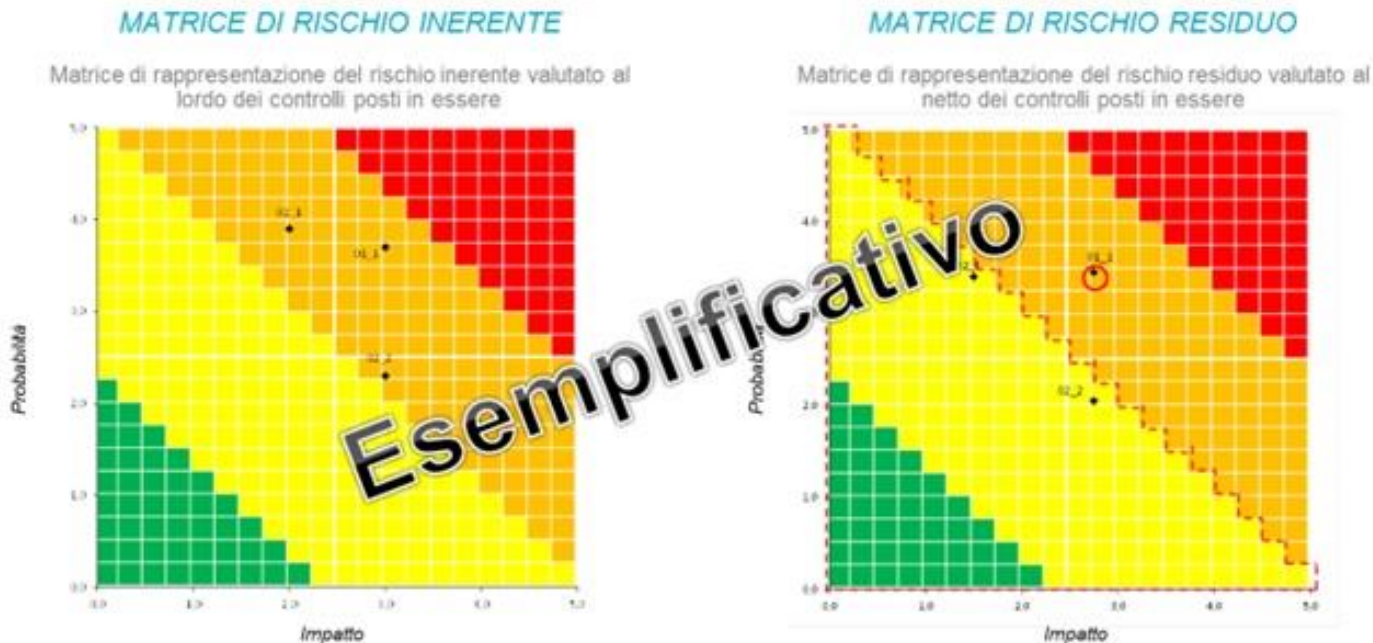
Ogni remediation potrà essere trattata come un **progetto** a sé stante.

	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1		DATA INIZIO ATTIVITA'			ID MILESTONE	MILESTONE	TASK	Responsabile Area	Data Inizio Attività	Data Fine Attività	Giornate Previste
2		00/01/1900									
3		DATA FINE ATTIVITA'									
4		00/01/1900									
5		TOTALE GIORNATE									
6		0									
7											
8											

Ciascuna remediation può inoltre essere integrata con una valutazione dei costi e dei tempi di realizzo.

Trattamento dei rischi: effetti sulla heatmap.

Il “giro” di Risk Assessment è tipicamente annuale. Gli input dell’anno N corrispondono agli output dell’anno N-1.



Oltre il Risk Assessment (?)

Nel caso in cui si verificano incidenti non previsti nella lista stilata in sede di risk assessment e relativi a rischi non coperti da un'assicurazione, sarà necessario procedere a un'attenta analisi dell'incidente, coinvolgendo tutti gli attori coinvolti, in modo che le lesson learned vadano a nutrire, in futuro, la lista dei rischi e a ponderare le variabili con maggiore accuratezza.



1. Integrazione della lista dei rischi

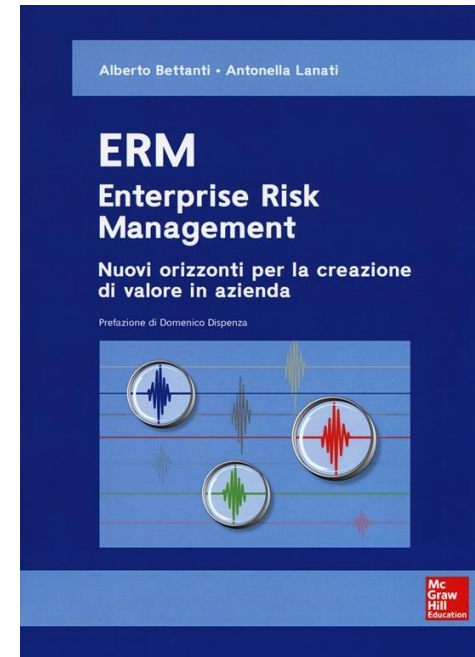
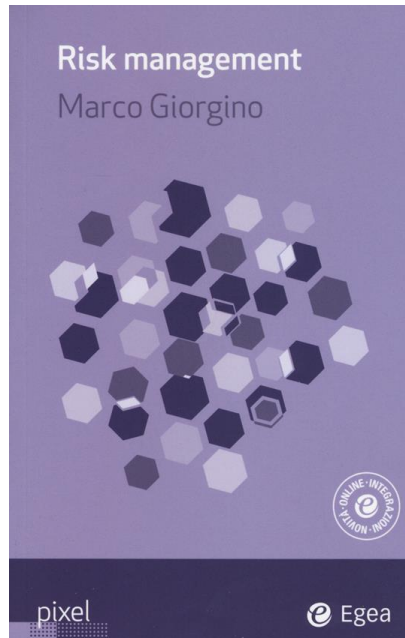
2. Revisione in termini di probabilità e di impatti

3. Rianalisi dei processi interni

4. Ponderazione delle risorse

5. Analisi infrastrutture

Lettere consigliate



Paolo Bianchi

Risk Management & Corporate Communication
Unidata S.p.A.

paolo.bianchi@unidata.it

+39 393 8230638

unidata.it



This publication is for information purposes only and is not a recommendation to engage in investment activities. This publication is provided “as is” without representation or warranty of any kind. Whilst all reasonable care has been taken to ensure the accuracy of the content, Euronext does not guarantee its accuracy or completeness. Euronext will not be held liable for any loss or damages of any nature ensuing from using, trusting or acting on information provided. No information set out or referred to in this publication shall form the basis of any contract. The creation of rights and obligations in respect of financial products that are traded on the exchanges operated by Euronext’s subsidiaries shall depend solely on the applicable rules of the market operator. All proprietary rights and interest in or connected with this publication shall vest in Euronext. No part of it may be redistributed or reproduced in any form without the prior written permission of Euronext. Euronext refers to Euronext N.V. and its affiliates. Information regarding trademarks and intellectual property rights of Euronext is located at www.euronext.com/terms-use

© 2022, Euronext N.V. - All rights reserved.