



UNIONE  
GIOVANI DOTTORI COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
DI MILANO



Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili®

# **L'Enterprise Risk Management: governance e gestione dei rischi nell'ambito della Corporate Social Responsibility**

**a cura del Dott. Pier Paolo Baldi**

27 Novembre 2018 – Milano





## L'Enterprise Risk Management: governance e gestione dei rischi nell'ambito della Corporate Social Responsibility

- Le principali fonti che disciplinano i rischi non finanziari
- Il sistema di gestione dei rischi nell'ERM
- Il sistema di gestione dei rischi di sostenibilità nell'ERM
- Strumenti operativi
- Come possiamo gestire i rischi di sostenibilità?

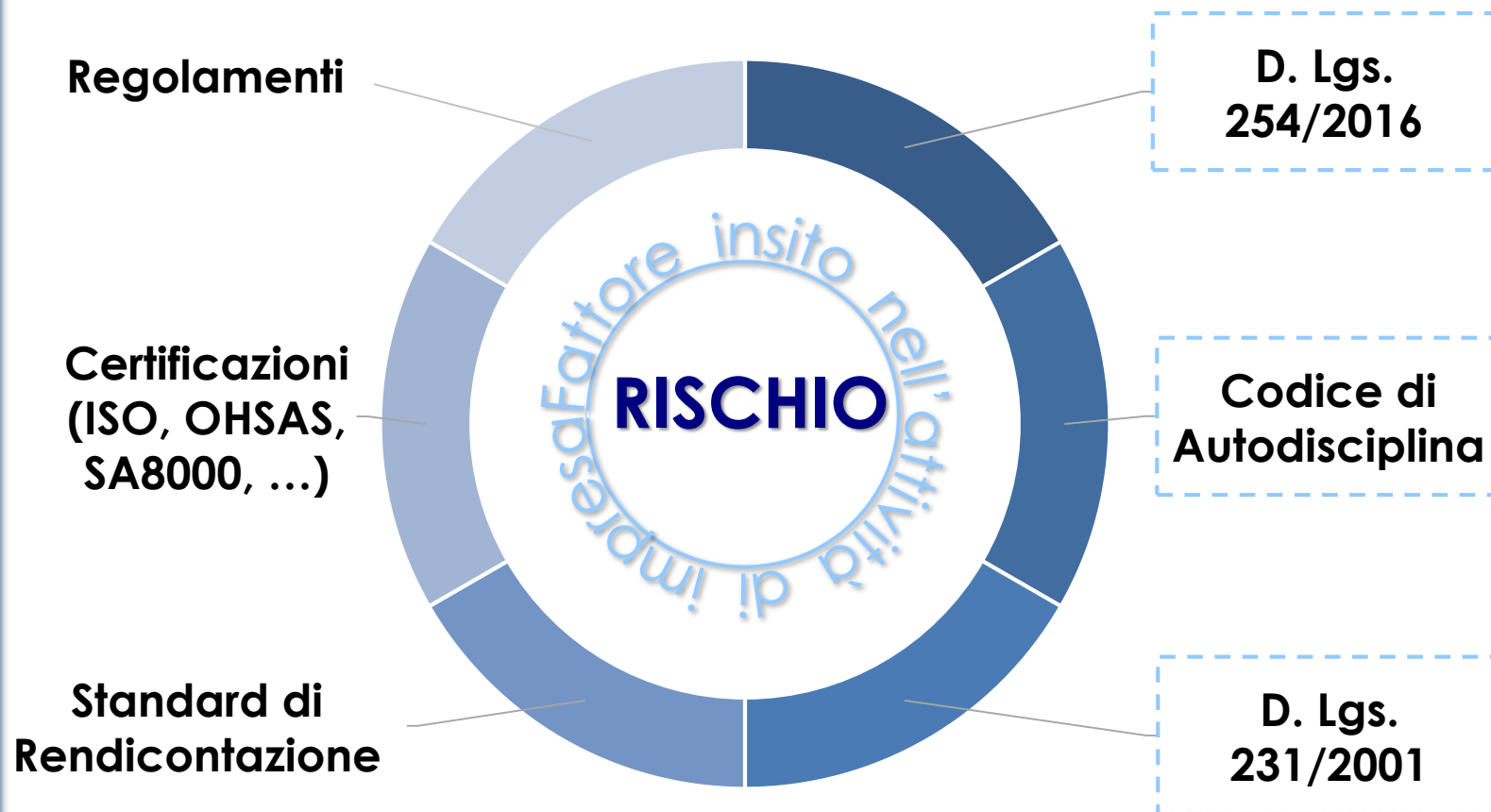
# Le principali fonti che disciplinano i rischi non finanziari



UNIONE GIOVANI DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI DI MILANO



Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili®



# Il sistema di gestione dei rischi nell'ERM



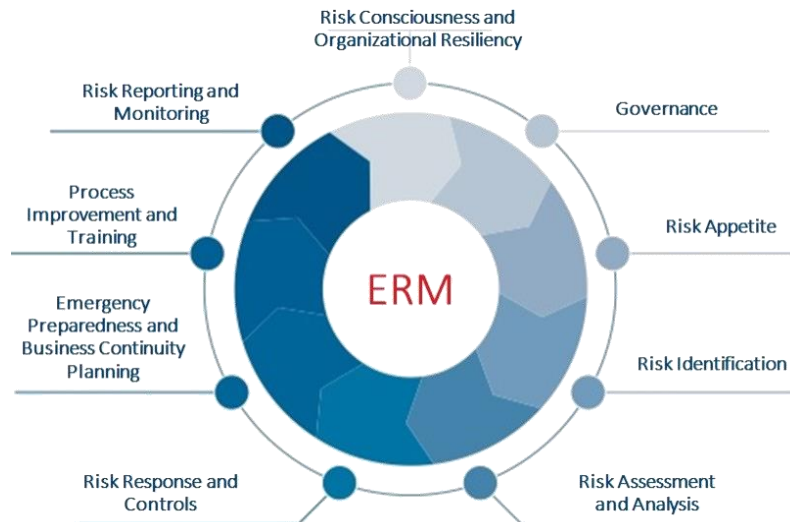
UNIONE  
GIOVANI DOTTORI COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
DI MILANO



Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili®

«La gestione del rischio aziendale è un processo, posto in essere dal consiglio di amministrazione, dal management e da altri operatori della struttura aziendale, utilizzato per la formulazione delle strategie in tutta l'organizzazione; progettato per individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale, per gestire il rischio entro i limiti del rischio accettabile e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali».

*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (CoSo)*



**Un sistema di gestione dei rischi completo, coerente e duraturo, presuppone la conoscenza di tutti gli aspetti della realtà aziendale**



Tale conoscenza rappresenta un elemento essenziale per accrescere la **consapevolezza nelle decisioni aziendali**. In particolare, il sistema di gestione dei rischi necessita di:

- una **selezione corretta degli eventi potenzialmente dannosi**
- di un'**analisi completa e trasversale dei rischi e dei relativi impatti**
- di una **strategia coerente fra gli obiettivi dell'azienda e la sua propensione al rischio**

# Il sistema di gestione dei rischi di sostenibilità nell'ERM



UNIONE  
GIOVANI DOTTORI COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
DI MILANO



Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili®



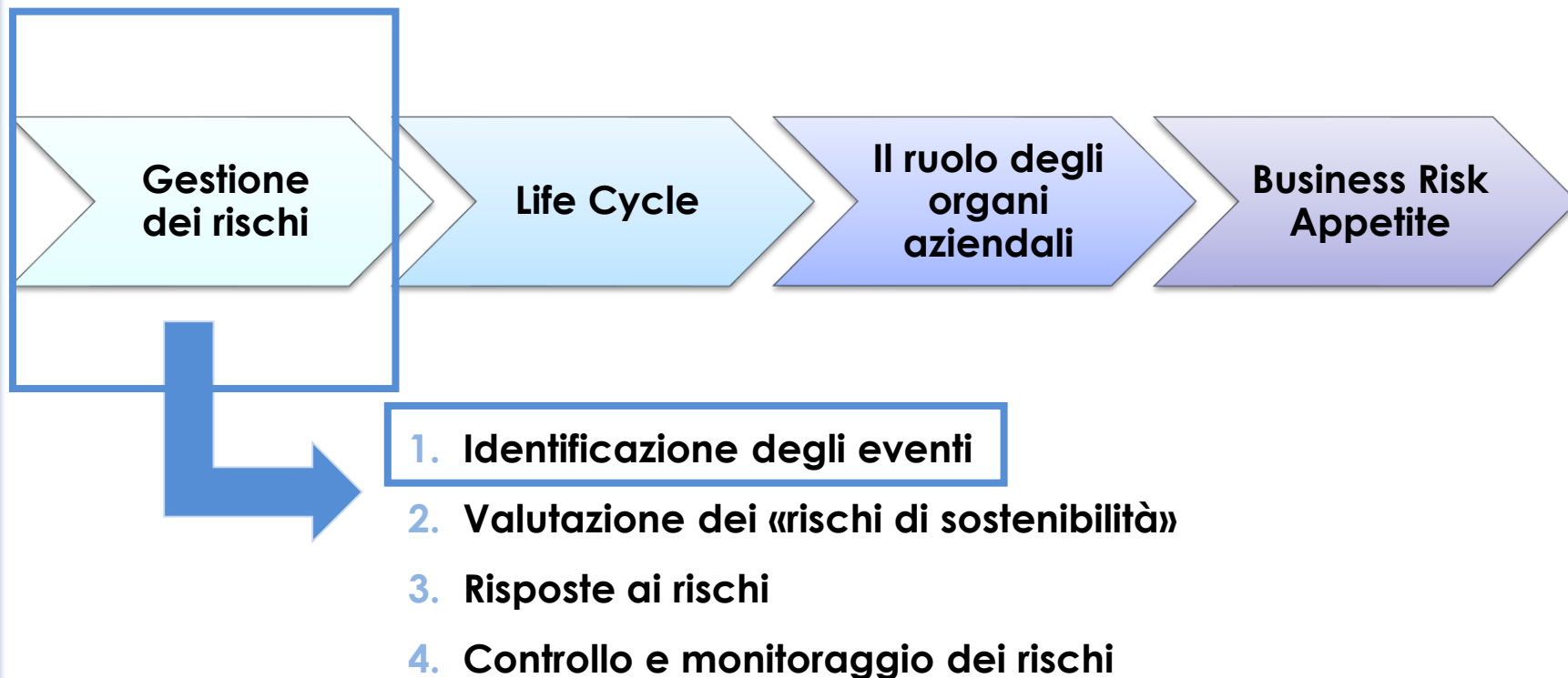
# Il sistema di gestione dei rischi di sostenibilità nell'ERM



UNIONE  
GIOVANI DOTTORI COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
DI MILANO



Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili®



# Il sistema di gestione dei rischi di sostenibilità nell'ERM

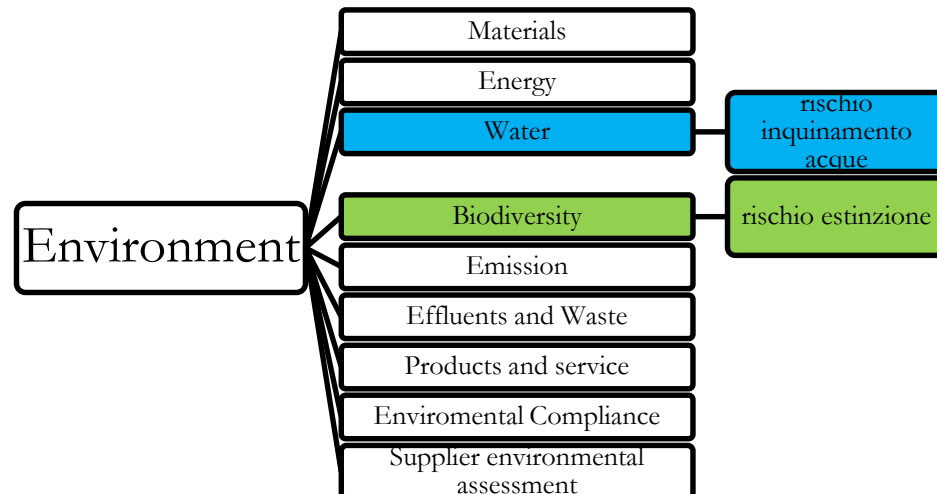
## Primo step: Identificazione degli eventi

Per definire i rischi potenziali che devono essere gestiti è necessario analizzare il profilo aziendale: le caratteristiche dell'impresa, il settore di riferimento, il mercato in cui opera e le relazioni con l'ambiente esterno.

Il **D. Lgs. 254/2016** stabilisce quelle che sono le 5 macro aree critiche da analizzare:

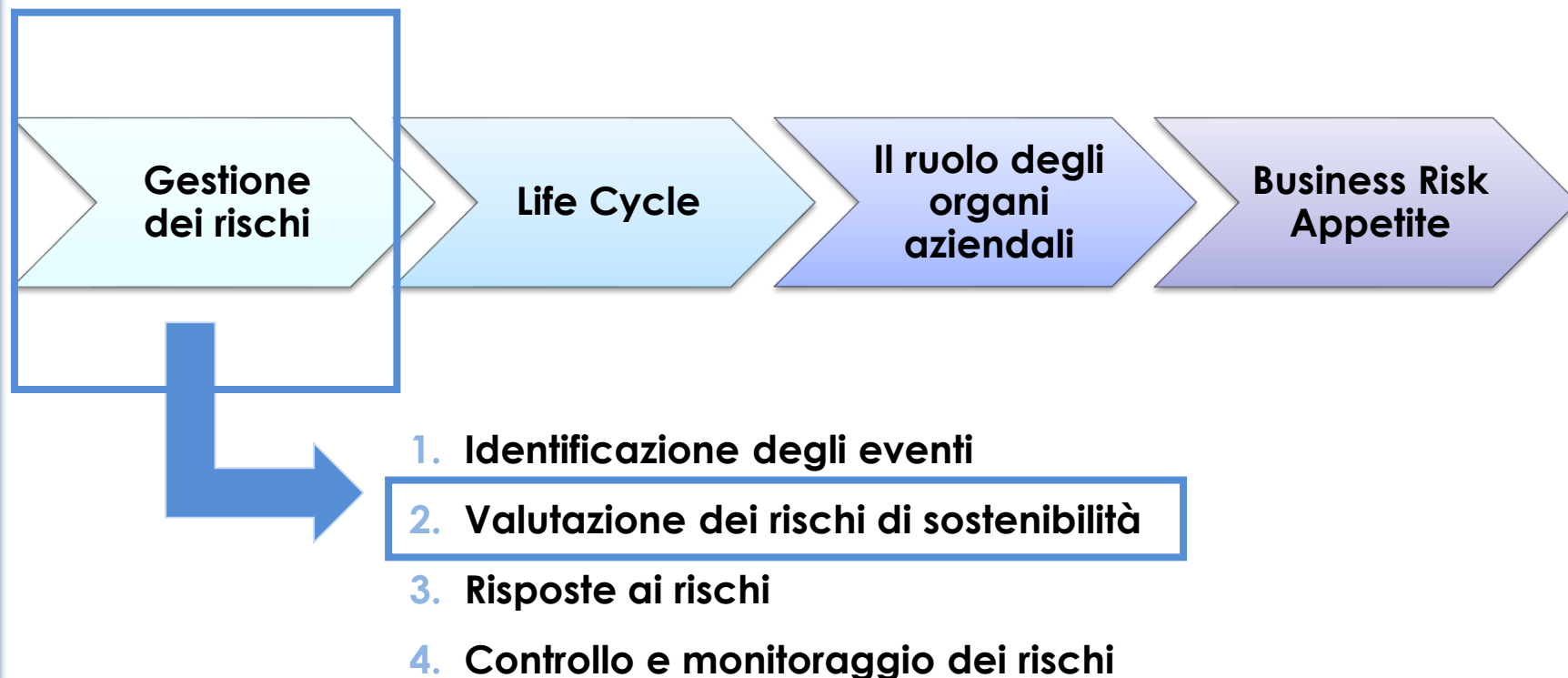
- Ambientale
- Sociale
- Personale
- Diritti umani
- Lotta alla corruzione attiva e passiva

Ogni macro area può essere scomposta in sottocategorie ognuna delle quali può identificare un rischio potenziale.



Il verificarsi di un evento negativo in assenza di una politica di sostenibilità e di un corretto approccio alla gestione del rischio può generare un effetto domino sulle altre tipologie di rischio e sulle dinamiche finanziarie, riducendo la profittabilità delle imprese.

# Il sistema di gestione dei rischi di sostenibilità nell'ERM





# Il sistema di gestione dei rischi di sostenibilità nell'ERM



UNIONE  
GIOVANI DOTTORI COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
DI MILANO



Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili®

## Secondo step: Valutazione dei rischi di sostenibilità

Dopo una prima fase di mappatura degli eventi occorre procedere ad una valutazione degli stessi in termini di probabilità di realizzazione ed entità dell'impatto.

A ciascun evento che può avere impatti ESG vanno attribuiti due giudizi:

- La sua probabilità di verificarsi
- L'entità del suo impatto



**Valutazione globale dell'evento**

L'omissione o l'errata valutazione di un rischio di sostenibilità rilevante potrebbe ripercuotersi sulla redditività dell'impresa e generare altresì esternalità negative per l'intera collettività.

# Il sistema di gestione dei rischi di sostenibilità nell'ERM



# Il sistema di gestione dei rischi di sostenibilità nell'ERM



UNIONE  
GIOVANI DOTTORI COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
DI MILANO



Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili®

## Terzo step: Risposte ai rischi

L'obiettivo di questa fase è quello di eliminare il rischio dal processo produttivo, riducendo la sua probabilità di realizzazione a zero.

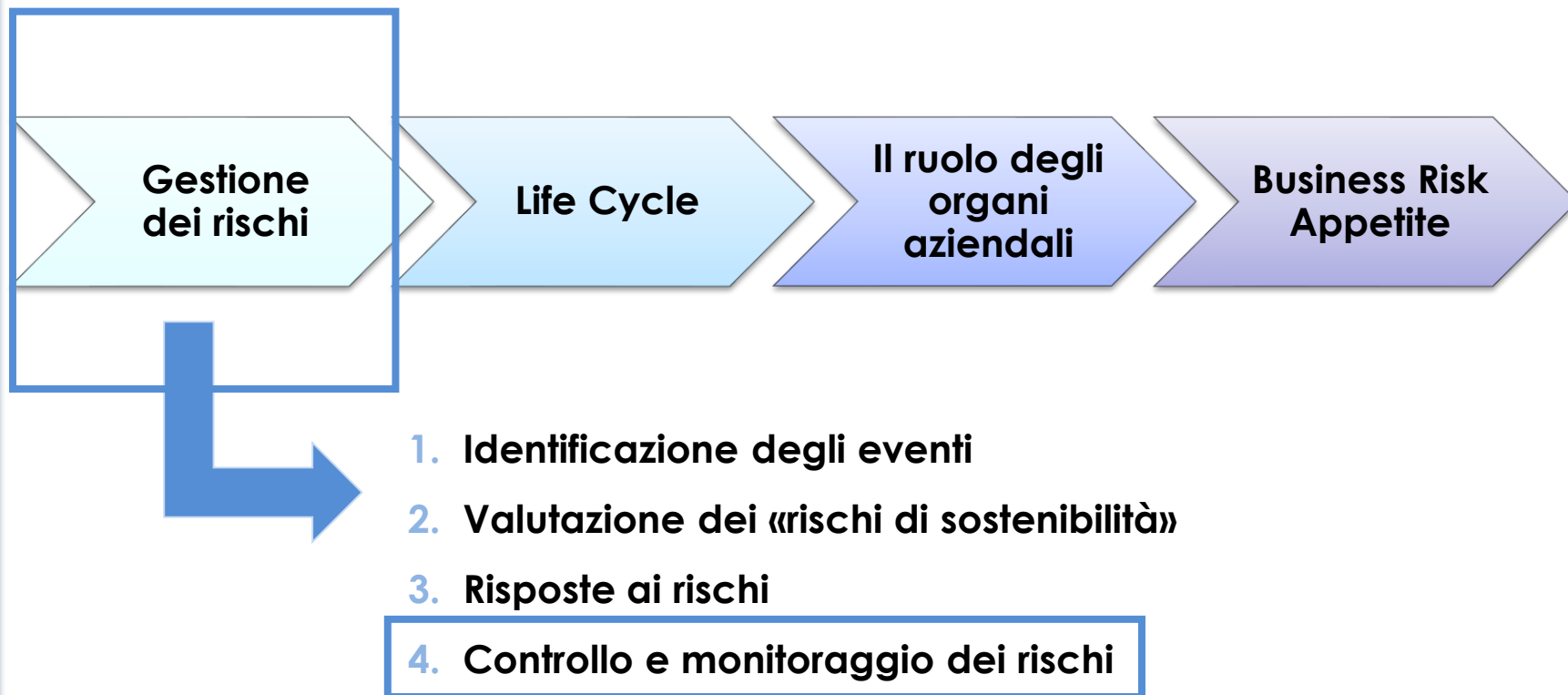
**Ridurre a zero** la probabilità del verificarsi di un evento potenzialmente dannoso **è spesso impossibile**



la migliore risposta possibile risulta essere quella di **mitigarlo con azioni specifiche**

La mitigazione del rischio può avvenire gradualmente attraverso l'adozione di provvedimenti che influiscano direttamente sulle variabili di rischio, permettendo in tal modo all'azienda una gestione consapevole e coerente dell'*event risk*.

# Il sistema di gestione dei rischi di sostenibilità nell'ERM



# Il sistema di gestione dei rischi di sostenibilità nell'ERM



UNIONE  
GIOVANI DOTTORI COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
DI MILANO



Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili®

## Quarto step: **Controllo e monitoraggio**

L'obiettivo di questa fase è quello di assicurare una gestione efficace, efficiente e corretta delle decisioni poste in essere dal management per ridurre i rischi connessi alla realizzazione degli obiettivi, tenendo in considerazione gli elementi ESG anche in funzione della loro «materialità» e della evoluzione della stessa «materialità».

Il **sistema di controllo dei rischi** deve essere adattato anche ai **rischi in ambito ESG** al fine di accertare l'adeguatezza delle procedure interne rispetto alla policy definita in sede di pianificazione.

Un monitoraggio continuo – anche con processi di **stakeholder engagement** - consente un adattamento rapido e dinamico di gestione per poter gestire al meglio i cambiamenti che si verificano nel contesto operativo.



Le principali **attività di controllo** sono:

1. analisi svolte dall'alta direzione
2. gestione delle attività o delle funzioni
3. elaborazione dei dati
4. controlli fisici
5. indicatori di performance
6. separazione dei compiti

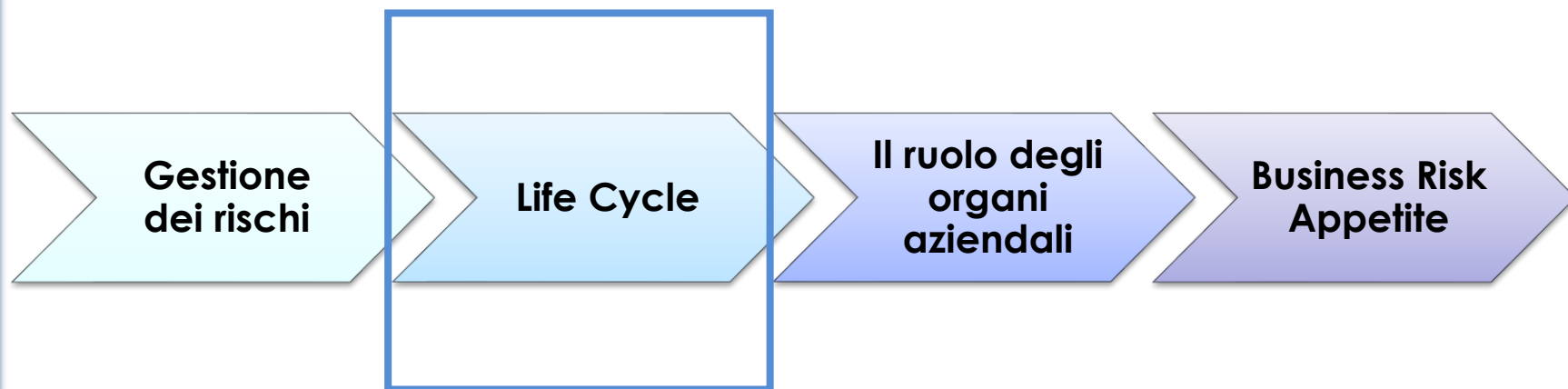
# Il sistema di gestione dei rischi di sostenibilità nell'ERM



UNIONE  
GIOVANI DOTTORI COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
DI MILANO



Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili®



Occorre tener conto del **Life Cycle** ponendo l'attenzione sui rischi presenti nelle diverse fasi della **catena del valore**. L'obiettivo è di mettere in luce i vantaggi di una prospettiva che superi i confini aziendali formali.

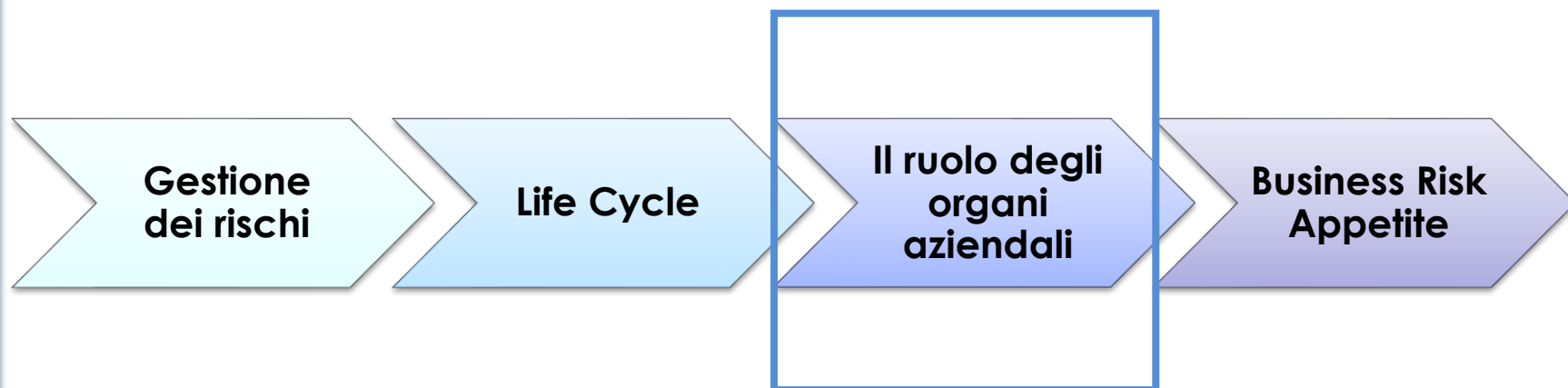
# Il sistema di gestione dei rischi di sostenibilità nell'ERM



UNIONE  
GIOVANI DOTTORI COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
DI MILANO



Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili®



Occorre tener conto del **ruolo degli organi aziendali** sia con riferimento al codice di autodisciplina di Borsa Italiana, sia alle indicazioni del D. Lgs. 254/2016 e sia con riferimento ai rischi e responsabilità ex 231/2001.

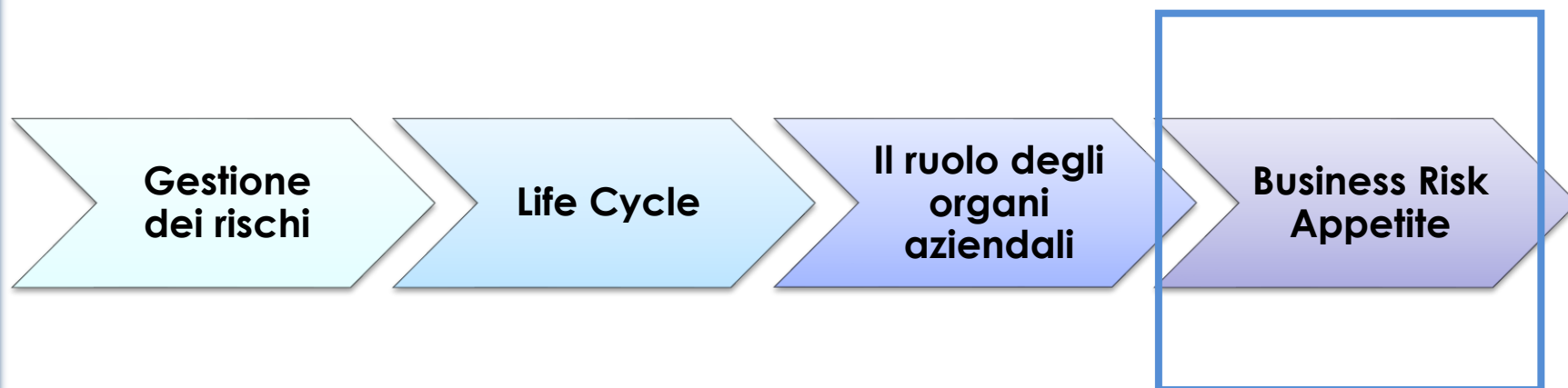
# Il sistema di gestione dei rischi di sostenibilità nell'ERM



UNIONE  
GIOVANI DOTTORI COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
DI MILANO



Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili®



Occorre tener conto del processo di **Business Risk Appetite** facendo interagire **dinamicamente** l'attività strategica delineata dal **Piano Industriale** e dal **Piano di Sostenibilità**, con il livello di rischio tollerabile.





## Un esempio pratico...

- Scheda progetto
- Implementazione matrice dei rischi di sostenibilità

# Il sistema di gestione dei rischi di sostenibilità nell'ERM: la scheda progetto



UNIONE  
GIOVANI DOTTORI COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
DI MILANO



Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili®

Progetto	Rischi ESG identificati	Valutazione del rischio	Eventuali pareri, opinioni e lamenti ricevuti dagli stakeholder ante opera	Azioni di mitigazione previste	Azioni di mitigazione effettuate	Eventuali pareri, opinioni e lamenti ricevuti dagli stakeholder post opera
<b>COSTRUZIONE DEL NUOVO STADIO DELLA A.S. ROMA</b>	Mobilità	Alto	Le strade non sono idonee per gestire una quantità ancora più alta di auto. Il traffico aumenterà	Nuovo piano di mobilità: 1- creazione di nuova viabilità 2- Previsione della doppia corsia per la via del mare + ponte sul Tevere 3- implementazione delle corse della ferrovia Roma-Fiumicino + fermata + mezzi pubblici 4- realizzazione di parcheggi nei punti nevralgici di scambio e disincentivando i tifosi all'uso dell'automobile per andare allo stadio	...	...
	Rischio idrogeologico	Medio/Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nel piano regolatore la zona è segnalata come "verde privato attrezzato"</li> <li>- Da tempo si parla dell'opportunità di trasformarlo in un parco o di una zona di impianti sportivi a basso impatto ambientale)</li> </ul>	1- Studio ingegneristico approfondito per valutare il rischio di inondazione 2- sistemazione del Vallerano e il consolidamento dell'argine del Tevere	...	...
	Culturale	Medio/Basso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Procedimento di dichiarazione di interesse culturale» per proteggere l'ippodromo da parte della Soprintendenza all'Archeologia, Belle Arti e Paesaggio di Roma</li> </ul>		...	...
	...	...	- ...	...	...	...

# Uno strumento operativo: la «matrice dei rischi di sostenibilità»



UNIONE  
GIOVANI DOTTORI COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
DI MILANO

Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili®

SEZIONE PREVISTA DAL GRI				IMPLEMENTAZIONE BASE DELLA MATRICE DI SOSTENIBILITÀ			
Serie	Standard	Topic	Disclosure	Rispondenza al D. Lgs. 254/2016	Rilevanza 231/2001 e riferimento normativo	Rischio oggetto di presidio nel MOGeC	Procedure specifiche anti-rischio
<b>ECONOMICA</b> 200	<b>205</b>	<b>Anti-corruzione</b>	<b>205-1</b> Attività monitorate per i rischi legati alla corruzione	<b>Art. 3 comma 1, lettera c):</b> i principali rischi, generati o subiti	<b>Art 25</b> (Concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità e corruzione)	Si/no - dove	...
<b>AMBIENTALE</b> 300	<b>302</b>	<b>Energia</b>	<b>302-4</b> Riduzione dei consumi energetici	<b>Art. 3 comma 2, lettera a):</b> l'utilizzo di risorse energetiche	<b>Art. 25-undicies</b> (Reati ambientali)	Si/no - dove	...
<b>SOCIALE</b> 400	<b>403</b>	<b>Salute e sicurezza sul lavoro</b>	<b>403-3</b> Dipendenti esposti ad alta frequenza o alto rischio di malattia legati alla loro attività	<b>Art. 3 comma 2, lettera c):</b> l'impatto [...] sulla salute e la sicurezza  <b>Art. 3 comma 2, lettera d):</b> aspetti attinenti alla gestione del personale	<b>Art. 25 septies</b> (Omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazioni delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro)	Si/no - dove	...



UNIONE  
GIOVANI DOTTORI COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
DI MILANO



Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili®

# In conclusione...



UNIONE  
GIOVANI DOTTORI COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
DI MILANO



Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili®

# Come possiamo gestire i rischi di sostenibilità?

# Il sistema di gestione dei rischi di sostenibilità nell'ERM





UNIONE  
GIOVANI DOTTORI COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
DI MILANO



Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili®

## Grazie a tutti per l'attenzione

