



La nuova ISO 9001 del 2015: meno forma e più sostanza

Bologna, 3 dicembre 2015

La nuova ISO 9001 del 2015: meno forma e più sostanza

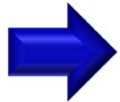
*L'evoluzione dell'Enterprise Risk
Management, da strumento per
pochi a opportunità per tutte le
organizzazioni*

Francesco Bassi

Bologna, 3 dicembre 2015



Agenda



- 1 ENTERPRISE RISK MANAGEMENT: INQUADRAMENTO
- 2 CONCETTO DI RISCHIO E RISK MANAGEMENT
- 3 DA RISK MANAGEMENT A ENTERPRISE RISK MANAGEMENT
- 4 SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO
- 5 COSO ERM 2004
- 6 ERM & 9001:2015 PER OGNI IMPRESA

ISO 9001: 2015 & Enterprise Risk Management

Perché ne parliamo?



Risk Based Thinking

Enterprise Risk Management

Di cosa stiamo parlando?

Enterprise-wide Risk Management (ERM)

Approccio di RM in cui il rischio è:

- valutato a *livello azienda*
- gestito in modo *integrato*, considerando le interdipendenze che si possono creare

CoSO ERM Integrated Framework

Modello teorico di rappresentazione di un processo di Enterprise Risk Management
Pubblicato nel 2004 dal
"Committee of Sponsoring
Organization of the Treadway
Commission"

Enterprise Risk Management

Definizione

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.*

continuo e non una tantum

deve coinvolgere le persone a tutti i livelli dell'azienda

supporta la definizione delle strategie aziendali

esteso a tutta l'azienda, portafoglio rischio a livello complessivo

progettato per identificare gli eventi di rilievo interni e esterni [minacce e opportunità] e gestirli in coerenza con il rischio accettabile [propensione al rischio], guidando l'allocazione delle risorse

Enterprise Risk Management

tradizionale

basato sull'analisi di
ciò che
sta **sopra** all'acqua

tradizionale

conseguenze dei rischi
[es perdita da rischio operativo]
statico e retrospettivo



ERM

analizza prima ciò
che
sta **sotto** all'acqua

ERM

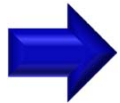
struttura del sistema
rischi come conseguenze
del malfunzionamento di
una o più componenti del
sistema

ERM

evoluzione della struttura nel
tempo
previsione rischi emergenti
[no conseguenze in passato]
si adatta all'evoluzione realtà
dinamico

Agenda

1 ENTERPRISE RISK MANAGEMENT: INQUADRAMENTO



2 CONCETTO DI RISCHIO E RISK MANAGEMENT

3 DA RISK MANAGEMENT A ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

4 SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

5 COSO ERM 2004

6 ERM & 9001:2015 PER OGNI IMPRESA

Contesto

complessità dei mercati

velocità cambiamento

frequenza turbative

interventi normativi

incertezza crescente

Il concetto di rischio



Rischio insieme di effetti associati ad **eventi futuri incerti** che **possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali**

Opportunità

si fa riferimento a eventi che influenzano **positivamente** la capacità dell'azienda di raggiungere i propri obiettivi

(upside risk)

Minaccia

si intende qualunque evento che possa incidere **negativamente** sulla capacità dell'azienda di raggiungere i propri obiettivi

(downside risk)

Il concetto di rischio

Approccio diffuso in pratica

Compensazione

impatti negativi

Opportunità

Incide positivamente sulla capacità dell'azienda di raggiungere i propri obiettivi



Minaccia

Rischio

Incide negativamente sulla capacità dell'azienda di raggiungere i propri obiettivi.

+ valore

Contribuisce alla

- **creazione** di valore
- **salvaguardia** del valore esistente

- valore

- Ostacola la creazione di valore
- Erode quello esistente

Risk Management

Significato

Gestione del rischio



Affrontare efficacemente le incertezze e le conseguenti minacce e opportunità, accrescendo così le capacità dell'azienda di generare valore

Agenda

1 ENTERPRISE RISK MANAGEMENT: INQUADRAMENTO

2 CONCETTO DI RISCHIO E RISK MANAGEMENT

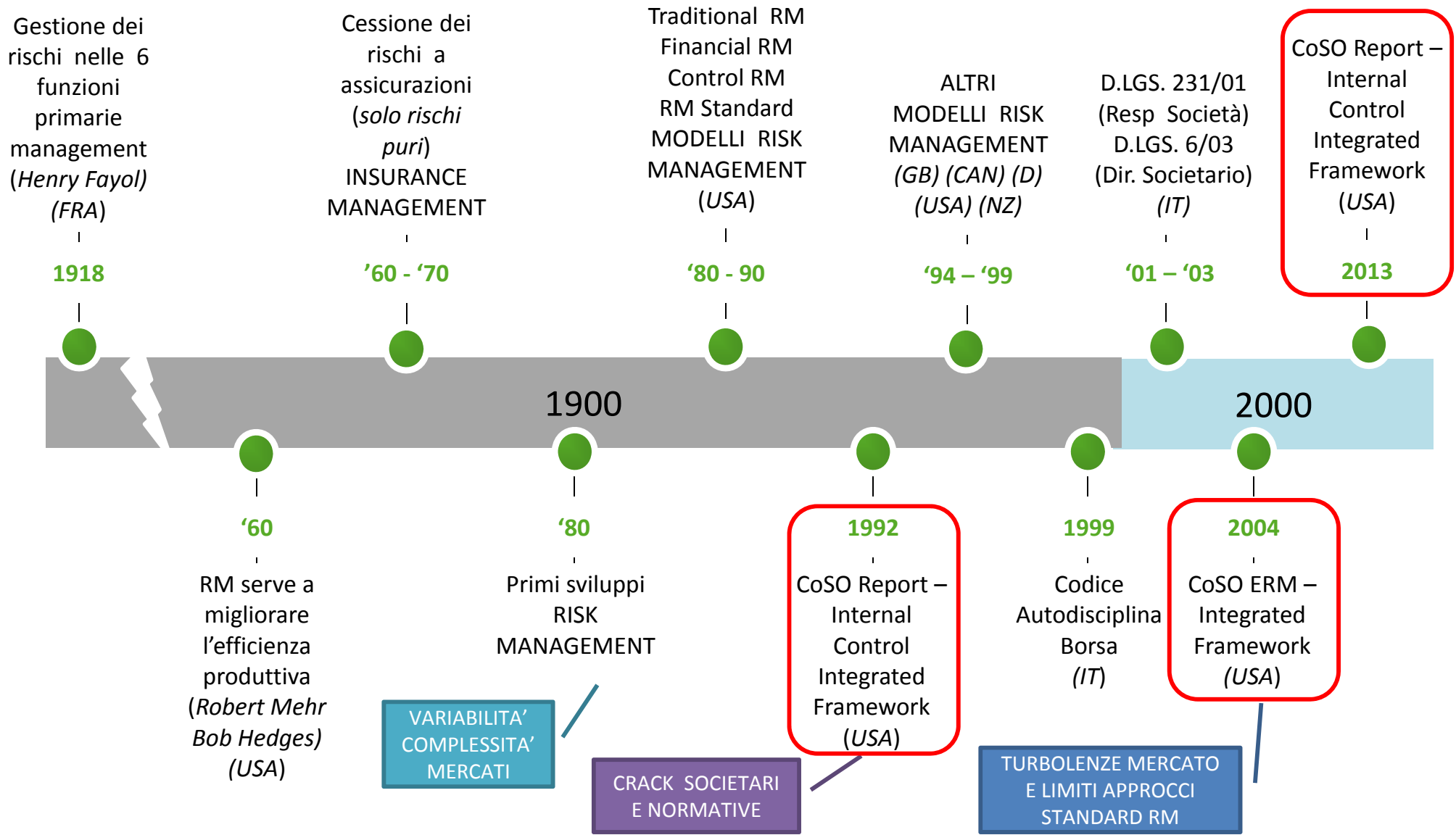
 3 DA RISK MANAGEMENT A ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

4 SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

5 COSO ERM 2004

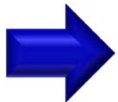
6 ERM & 9001:2015 PER OGNI IMPRESA

Da Risk Management a Enterprise Risk Management



Agenda

- 1 ENTERPRISE RISK MANAGEMENT: INQUADRAMENTO
- 2 CONCETTO DI RISCHIO E RISK MANAGEMENT
- 3 DA RISK MANAGEMENT A ENTERPRISE RISK MANAGEMENT
- 4 SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO
- 5 COSO ERM 2004
- 6 ERM & 9001:2015 PER OGNI IMPRESA



Sistema di controllo interno – COSO Report (1992)

CoSO Report Internal Control Integrated Framework

Modello di riferimento
Pubblicato nel 1992 dal
"Committee of Sponsoring
Organization of the Treadway
Commission"

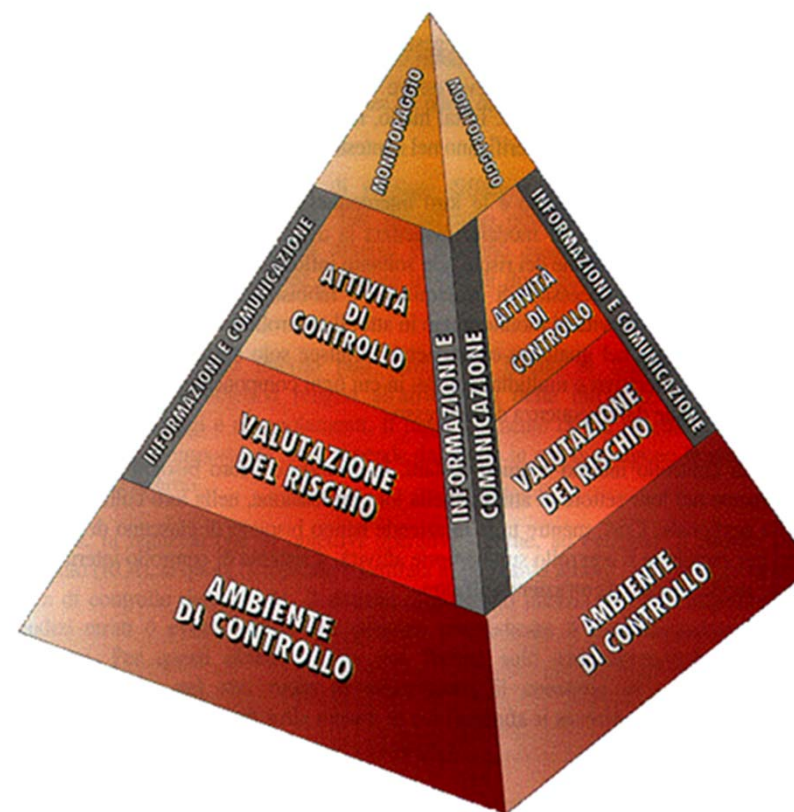
norme

D.Lgs. 6/2003 – «Riforma del diritto societario»
D.Lgs. 231/2001 – «Responsabilità delle società»
D.Lgs. 39/2010 - «Revisione legale dei conti»

codici di corporate governance

Codice di Autodisciplina Borsa (1 ed. 1999 – ultima ed. 2015)

Componenti



Sistema di controllo interno – COSO Report (1992)

CoSO Report

Controllo interno è un processo, svolto dal Consiglio di Amministrazione, dai dirigenti e dagli altri operatori della struttura aziendale, che si prefigge di fornire una ragionevole sicurezza sulla realizzazione degli obiettivi rientranti nelle seguenti categorie:

- efficacia ed efficienza delle attività operative,
- affidabilità delle informazioni di bilancio
- e conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore

Linee guida del sistema di controllo

3 categorie di obiettivi aziendali

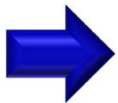


5 componenti

livello operativo azienda e proprie unità organizzative

Agenda

- 1 ENTERPRISE RISK MANAGEMENT: INQUADRAMENTO
- 2 CONCETTO DI RISCHIO E RISK MANAGEMENT
- 3 DA RISK MANAGEMENT A ENTERPRISE RISK MANAGEMENT
- 4 SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO
- 5 COSO ERM 2004
- 6 ERM & 9001:2015 PER OGNI IMPRESA



Modello CoSO ERM (2004)

COSA?

4 categorie di obiettivi aziendali



Modello di riferimento dell'ERM che ne fissa definizione comune, contenuti e concetti chiave [incorpora il CoSO Report]

Esiste un rapporto diretto tra obiettivi aziendali e i componenti dell'ERM

I componenti dell'ERM costituiscono ciò che occorre [le leve a disposizione dell'azienda] per raggiungere gli obiettivi

8 componenti

COME?

livello operativo azienda e proprie unità organizzative

DOVE?

Modello CoSO ERM (2004)

Obiettivi

ERM

- parte integrante del processo per la creazione e la preservazione del **valore d'impresa**.
- diffusione di **cultura** di Risk Management
- fornisce un supporto allo sviluppo di **processi decisionali informati** su minacce e opportunità

1

Aiutare il management delle aziende
a gestire i rischi connessi
al conseguimento degli obiettivi aziendali
(allineamento della strategia al rischio accettabile)

2

Integrare i vari concetti di gestione del rischio
in un *unico modello di riferimento*
e *migliorare le risposte al rischio* individuato
(evitare, ridurre, condividere, accettare il rischio)

3

Ridurre gli imprevisti e le perdite conseguenti
(accrescere la capacità di identificare e valutare
i rischi e formulare risposte adeguate)

Modello CoSO ERM (2004)

Linguaggio comune

- Consente condivisione delle informazioni e loro analisi aggregata
- Rende il processo di risk management efficace

Linguaggio comune

Elementi essenziali

Business Risk Model

Modello di classificazione dei rischi

Process Classification Scheme

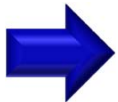
Modello di rappresentazione dei processi

Risk Map

Modello di valutazione dei rischi

Agenda

- 1 ENTERPRISE RISK MANAGEMENT: INQUADRAMENTO
- 2 CONCETTO DI RISCHIO E RISK MANAGEMENT
- 3 DA RISK MANAGEMENT A ENTERPRISE RISK MANAGEMENT
- 4 SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO
- 5 COSO ERM 2004
- 6 ERM & 9001:2015 PER OGNI IMPRESA



ERM

per ogni impresa

Gestione dei rischi

elemento irrinunciabile a prescindere dalle dimensioni d'impresa



Approccio olistico

- la somma delle parti non è uguale al tutto



Duttilità nell'applicazione

- utilizzo parziale
- a sezione
- a fasi
- uno o più elementi



componenti devono essere gestite in maniera **organica** mettendoli in relazione tra loro e calibrandoli rispetto alle **dimensioni aziendali** e agli **obiettivi aziendali**

ERM & 9001:2015

punti d'attenzione per lo sviluppo di ogni impresa



Cultura della prevenzione diffusa



Governance, Risk Management e Compliance allineati



Gestione integrata dei rischi



Sistema di controllo preventivo unitario



**ERM e 9001:2015
opportunità per aziende**



**ERM e 9001:2015
importanza ruolo addetti «qualità»**

Riferimenti



Francesco Bassi
fbassi@soluzioniaziendali.net
