

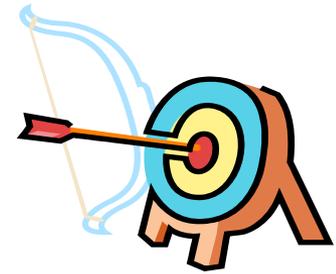


**Buone regole
per l'individuazione e la
gestione dei rischi
nel not for profit**

Alessandra Maraffini, Argis

NCTM Studio Legale Associato
Milano, 19 Maggio 2009

Obiettivo dell'intervento



- ✓ L'intervento non vuole essere una lezione sulle tecniche/metodologie di risk management applicabili al terzo settore.
- ✓ L'intervento è un'occasione per discutere come sviluppare un'analisi dell'argomento partendo dall'esperienza maturata nel mondo profit e dalle caratteristiche del not for profit.

In generale: ogni giorno.....



.....all'interno di una qualsiasi tipologia d'impresa di ogni settore, si prendono delle decisioni sulle azioni da intraprendere, sui tempi e le risorse da impiegare nello sviluppo del progetto aziendale, e sugli aspetti importanti da comunicare alla organizzazione e ai terzi.

Ogni giorno si “conduce” l'impresa.....

ma “la storia” ha dimostrato che **il presupposto essenziale di una valida e sana “guida” (corporate governance) in ogni settore produttivo è la conoscenza profonda del mezzo a disposizione (dei meccanismi operativi/processi sottostanti) e soprattutto dei pericoli (rischi) in cui si può incorrere.**



Di conseguenza: è fondamentale la conoscenza.....



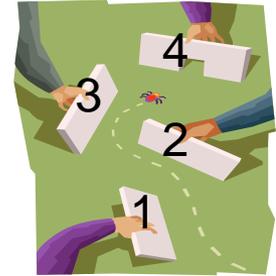
- **dei processi operativi a 360°: ovvero dell'insieme di attività orientate al raggiungimento dell'obiettivo aziendale.** (Ciò vuol dire guidare l'impresa partendo dalla sicurezza di conoscere e saper descrivere come le attività, nel complesso, si legano fra loro e quali sono gli attori e di quali strumenti si avvalgono quotidianamente.)
- **dei rischi: ovvero della tipologia di eventi in cui può incorrere l'impresa ogni giorno che possano produrre dei danni.** (Ciò vuol dire individuare ed esplicitare per ogni processo operativo conosciuto e definito, il rischio potenziale ad esso associabile).

Le peculiarità del Not For Profit (NFP)



- **Il mondo del NFP rispetto agli altri settori è ancor più articolato e molteplice** e fonde gli obiettivi sociali che lo ispirano con le metodologie di gestione del tutto simili alle imprese for profit.
- **Chi è alla guida di un' impresa sociale in generale si è di fatto formato sul campo** grazie alla forza di volontà e all'impegno che prescindono dalla cultura d'impresa in senso stretto e dalla consapevolezza dei rischi a cui si può incorrere *(E' plausibile che ogni attore si senta sempre esentato da "avere" una disciplina operativa in quanto "in buona fede perchè non lo fa' per soldi". Questo non significa che non si corrano comunque rischi)*
- **Nel NFP si avverte ancor più la necessità di una maggiore cultura di consapevolezza operativa e trasparenza verso i terzi** (specialmente nelle aree "sensibili" quali la programmazione, il fund raising, l'impiego dei fondi ed il governo di impresa).

Su tale premessa.....



.....si può provare a tracciare un percorso d'analisi progressivo con l'obiettivo principale di fornire uno strumento gestionale immediato ed efficace al mondo NFP, declinando le tecniche di analisi adottate nell'impresa tradizionale.

Tale strumento gestionale **dovrà, essere** :

- **caratteristico**;
- **idoneo** a rappresentare l'immagine d'affidabilità dell'impresa ;
- **realizzato con sistemi semplici** e facilmente applicabili, utilizzando un linguaggio prettamente del settore.

Buone regole da seguire: conoscere bene



Ovvero saper

Percorso d'analisi	Modalità - Esempio	Output
1. Individuare le aree d'attività per poi..... Mappare i processi ed identificare i rischi	Analisi da condurre attraverso check list, questionari, lettura di conti economici e documenti della società	<ul style="list-style-type: none">• Matrice di sintesi• Documento guida di auto diagnosi• Manuale di riferimento

Con gli output forniti dall'analisi si è in grado di :

✓fornire una schematizzazione dei processi/attività e rischi vs tutti i portatori d'interesse (associati,donatori, amministratori, manager...);

✓dare estrema trasparenza delle attività svolte all'interno dell'organizzazione sociale;

✓favorire un indomani la base di valutazione per un riconoscimento di qualità dei processi seguiti;

✓costituire di fatto un valido riferimento/supporto a realtà piccole che dispongono di bassi livelli di competenza organizzativa e gestionale.



Buone regole da seguire: valutare

Ovvero saper

Percorso d'analisi	Modalità - Esempio	Output
2. Stimare i rischi potenziali	Analisi da condurre attraverso la stima della frequency e della severity degli eventi rischiosi attraverso l'analisi dei bilanci e attraverso attività di risk self assessment (per valutare il rischio potenziale)	<ul style="list-style-type: none">Reporting e documento metodologico

Con questo tipo d'analisi si vuole arrivare a definire una stima quantitativa dell'entità del rischio gestito a fronte delle macro attività svolte. Tale stima è di valore aggiunto fra l'altro per far capire l'importanza di eventuali evoluzioni normative per il settore (ad esempio cosa succede se non si "seguono" alcune normative "tipiche" del profit come la normativa antiriciclaggio o il DL 231?).

Buone regole da seguire: "costruire"



Ovvero saper

Percorso d'analisi	Modalità - Esempio	Output
3 Individuare le tecniche (operative) "risolutive"	Analisi da condurre attraverso la redazione di un piano che descriva in che modo l'ente affronterà i rischi identificati	<ul style="list-style-type: none">• Redazione manuale RM e piani operativi di supporto

Con la fase 3: vengono esplicitate le modalità di realizzazione degli interventi posti in essere, a livello di governance, a fronte delle attività potenzialmente più rischiose.

Buone regole da seguire: mantenere



Ovvero saper

Percorso d'analisi	Modalità - Esempio	Output
4. Monitorare e tenere aggiornato il programma di <i>risk management</i>. (per assicurare il corretto aggiornamento dell'analisi alle evoluzioni organizzative delle NFP)	Analisi da condurre attraverso l'individuazione della figura preposta (anche in outsourcing), definizione degli strumenti di monitoraggio e verifiche periodiche	<ul style="list-style-type: none">• Piano dei controlli (modalità strumenti e tempistiche)

Con la fase 4 dell'analisi viene definita tutta la strumentazione e la struttura di riferimento per garantire nel tempo l'aggiornamento in termini di processi operativi in essere e l'analisi dei rischi associabili.

Ma sorgono dei punti di riflessione iniziali



- **Serve la materia prima da cui partire.** Qual è la realtà d'impresa più rappresentativa del settore (Cooperative sociali, Fondazioni, Fondi di solidarietà, Associazioni, ONLUS...)?
- **Va definita un'unica metodologia** con la quale mappare i macro processi/rischi per ciascuna tipologia d'impresa non for profit o ogni realtà al suo interno è particolare?
- Se si pensa alla nomenclatura classica delle tipologie di rischio **esiste il rischio core** di una impresa not for profit (operativo/reputazionale) **o viceversa ogni tipologia d'impresa NP ha il suo rischio tipico?**
- **E' possibile** , una volta individuate le categorie di rischio "tipiche" **standardizzare le sane regole "di comportamento" ?**

Ma sorgono dei punti di riflessione iniziali



- **E' troppo futuristico pensare di calare anche le metodologie di misurazione del risk management delle imprese for profit al terzo settore?** E se possibile a quali costi?
- E di contro ci si può domandare : **serve realmente stabilire l'entità del rischio potenziale** o è necessario tracciarne solo le regole quale presupposto per una "buona governance " ?
- **E' possibile/utile** una volta realizzato il documento guida riuscire a **creare un osservatorio** che raccolga i risultati raggiunti a fronte di un' esplicitazione di regole seguite (tipo Osservatori di Categoria)?

Conclusioni "aperte"



- **La realizzazione di un progetto pilota di mappatura dei processi/rischi**, con questi presupposti oltre a costituire potenzialmente un valido strumento di governance per il terzo settore **costituirebbe di fatto un modello di lettura a linguaggio comune tra il mondo profit e il not for profit facilitando la comunicazione**
- **Sarebbe interessante** sul tema individuare un caso di studio ed **aprire una tavola istituzionale periodica** composta non solo da operatori del terzo settore intorno alla quale portare a conoscenza i risultati progressivi dell'analisi per una condivisione/validazione comune.
- **E' un'idea ambiziosa?** Esistono già "dei presupposti" nel settore pronti per essere utilizzati nell'analisi?

mi piacerebbe poter aprire un dibattito on line....

alessandra.maraffini@argis.it

alessandra.maraffini@gmail.com





Sede operativa: Corso Magenta 63, 20123 Milano - Italia - Tel +39 02.520.36803 - Fax +39 02.481.97724 - www.argis.it