



STUDIO PERASSI s.r.l.

3 Marzo 2022

Via G. Giolitti, 56 – 10061 Cavour (TO)

P.IVA 11598610019

info@studioperassi.it

studioperassi@legalmail.it

Documento relativo la mappatura dei rischi Operativi e i commenti al risultato (Risk Opinion).

Cortese attenzione Dott. Dellacroce, Granfuturo S.r.L.,

Ringraziando per la fiducia accordataci, riportiamo nel presente documento le principali evidenze emerse nel corso dell'attività effettuata e alcuni suggerimenti/proposte riguardo le mitigazioni possibili dei rischi residui.

Obiettivo della relazione:

Obiettivo definito:

“Guidare l’analisi che consentirà di ottenere una “mappatura dei rischi” relativamente a possibili rischi e al loro presidio.

Il presente documento di analisi è lo strumento utile a disaccoppiare i possibili rischi, se presidiati, dagli eventi che si susseguono nel tempo e che potrebbero creare un danno, un disservizio o una perdita economica.

Metodologia applicata ed alcune considerazioni

Traendo spunto dalle norme del “Comitato di Basilea”, si valutano i rischi di un'azienda (oppure di un progetto specifico e delineato) per indirizzare o rafforzare i vari controlli interni.

Già nel 1999 il “Comitato di Basilea” aveva sottolineato l'importanza di tenere conto dei rischi diversi da quelli di mercato e di credito. Si riteneva fondamentale il perseguimento di un più generale obiettivo di prudente gestione, da realizzare principalmente attraverso un'appropriata e rigorosa struttura di controlli interni.

*Di fatto i **Rischi Operativi** devono essere gestiti e monitorati indipendentemente dalle prescrizioni e dai condizionamenti delle normative (che spesso suggeriscono delle azioni che poi devono essere interpretate e adattate alle singole aziende), né questa attività di management può risolversi e considerarsi esaurita con il semplice adempimento degli obblighi imposti dalle diverse Autorità.*

Un'attenta analisi del dominio dei rischi operativi è patrimonio dell'azienda. Questa è composta di persone, che possono sbagliare, perciò la gestione del rischio consente di mitigare (anche) l'errore umano.

La formalizzazione dei rischi, i controlli e le procedure che dettagliano ogni singolo evento significativo, e ne mitigano l'accadimento, ne accrescono il valore dell'azienda che deve poter sopravvivere a persone ed eventi.

La gestione del Rischio:

In generale la prassi di gestione dei rischi operativi si basa sullo sviluppo di due approcci paralleli:

- *Qualitativo: fa riferimento a sistemi di controllo tesi a identificare i principali eventi di rischio operativo a cui è esposta l'attività nei diversi processi e sotto-processi e a prevedere una serie di presidi logici, fisici o incorporati nelle procedure. Queste minimizzano la portata di tali eventi sia in termini di frequenza che di gravità del danno economico che possono provocare nel caso di loro concreta manifestazione;*
- *Quantitativo: mira ad una analisi per il controllo dei rischi operativi su basi statistiche-oggettive.*

Una definizione di Rischio Operativo:

“Il rischio di perdite conseguenti a inadeguati processi interni, errori umani, carenze nei sistemi operativi o a causa di eventi esterni”.

Working paper settembre 2001 - Comitato di Basilea

Area di analisi e il contesto di lavoro (ogni singolo rischio si controlla e si misura):

La categorie di rischio sulle quali abbiamo basato l'analisi sono sette:

- Frodi interne
- Frodi esterne
- Dipendenti
- Clienti
- Danni
- Problemi di business
- Problemi di produzione o consegna

Per ogni singola categoria di rischio abbiamo analizzato eventi di diversa tipologia basandoci sull'esperienza dello Studio, di analisi pregresse e valutando più di 200 rischi reali.

Tutto ciò è stato possibile seguendo una metodologia guidata da un tool che abbiamo creato e sviluppato internamente.

Per ogni singolo evento un percorso guidato ha permesso di individuare il possibile rischio inerente - presente o residuale - e di valutarne la categoria.

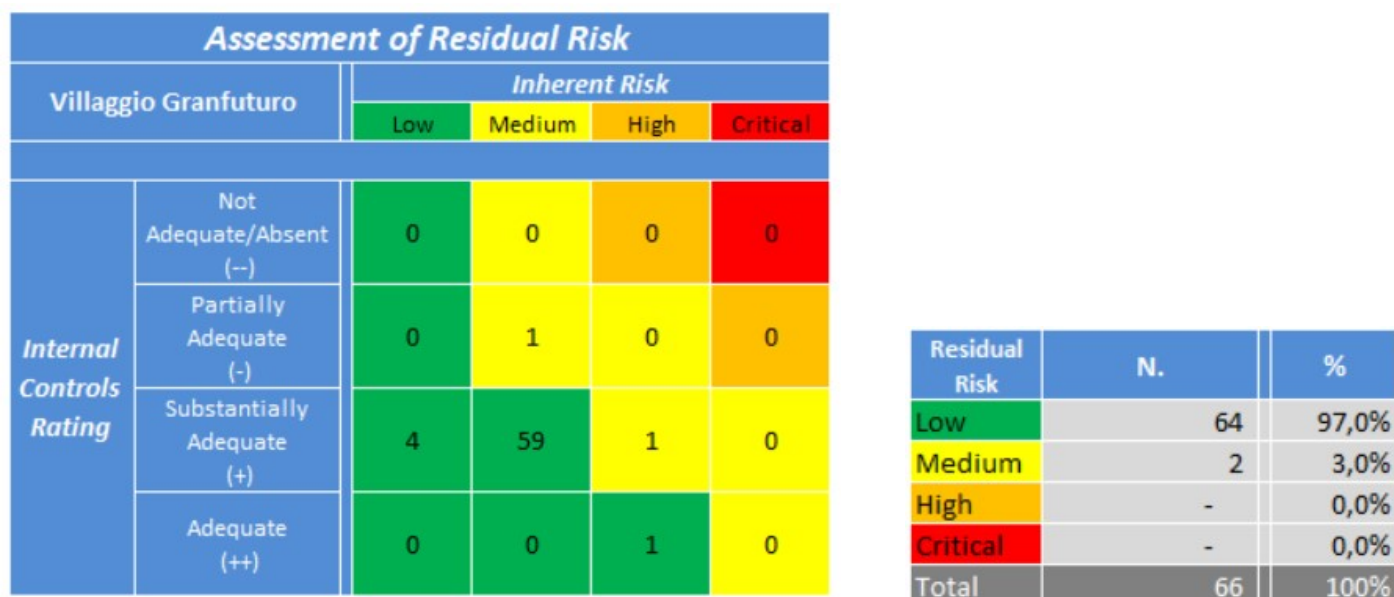
Per ognuno abbiamo valutato possibili mitigazioni in essere o alternative.

Categoria, ambito e gravità sono state definite anche in base all'impatto economico (effettivo o presunto) e alla possibile frequenza nel tempo.

Normalmente questa analisi si basa su fatti concreti e misurabili in una società che è già operativa; in questo caso abbiamo fatto delle assunzioni, quanto più credibili e possibili, che ci hanno permesso di simulare il funzionamento reale del villaggio; sulla base di queste simulazioni abbiamo identificato i rischi e determinato le contromisure. Da questo lavoro di base nasce la nostra relazione che dovrà essere affinata successivamente all'avvio operativo reale del villaggio.

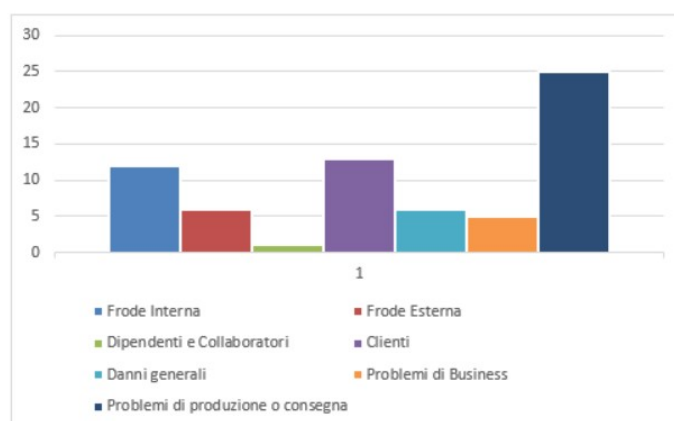
Nelle diverse sezioni troverete quindi le indicazioni relative ai rischi e alle loro mitigazioni.

La seguente figura presenta la matrice dei rischi, derivata dalla pre-analisi e successiva mitigazione proposta. Le indicazioni riguardano la probabilità di accadimento e l'impatto di ogni singolo rischio.



Questo schema seguente indica invece la concentrazione per tipologia di rischio. Si potrà notare che la maggior parte dei rischi, peraltro minimizzati dalle soluzioni proposte, riguardano la fase post avvio del servizio.

Tipologia di Rischio	Concentrazione
Frode Interna	12
Frode Esterna	6
Dipendenti e Collaboratori	1
Clienti	13
Danni generali	6
Problemi di Business	5
Problemi di produzione o consegna	25



Il dominio dei rischi presentava già in fase di avvio e di pre-analisi delle situazioni critiche, con la mitigazioni si sono minimizzati i rischi.

La maggior parte dei rischi risultati essere “alti e medi”, possono comunque successivamente essere mitigati con ulteriori soluzioni proposte e approfondite nel corso di riunioni. Le informazioni riguardo l’attuale proposta di mitigazioni sono riportate nel presente documento.

Per ogni singolo rischio sono state quindi analizzate le diverse alternative che hanno consentito un miglioramento del “controllo del rischio” secondo la logica indicata nella figura seguente:

Il Rischio si valuta e si può:	
Evitare	Ridurre
Trasferire	Accettare

Per ogni singolo rischio sono comunque suggeriti e da implementare, rafforzare ed esplicitare dei controlli specifici. Alcuni di questi possono essere presenti già in una fase iniziale ma potrebbero non essere adeguatamente formalizzati (questa mancanza è comune in molte aree ed è tipica di realtà contenute).

Nel momento in cui si dovesse decidere di trasformare successivamente la società indirizzandola verso un approccio maggiormente industriale, tutte queste consuetudini “de facto” dovranno essere formalizzate e irrobustite e i processi irrobustiti.

Si ricorda che, indipendentemente dalla formalizzazione di un controllo, questo deve almeno essere categorizzato come di tipologia 1 o 2.

I controlli di tipologia «1» sono quelli «di linea»; i controlli di tipologia «2» sono di area. Un esempio: a fronte di una scadenza viene preparata una fattura che sarà successivamente pagata dal cliente. A fine giornata la persona operativa conta e controlla ogni singola fattura e incasso (controllo di tipologia 1). Con periodicità da valutare il responsabile riverifica i totali e il numero di fatture, incrocia i dati con la contabilità ed effettua delle verifiche puntuali a campione (controllo di tipologia 2).

Nel corso dell’analisi abbiamo valutato che trattandosi di un inizio, tutti i controlli potranno essere ben strutturati e organizzati fin dall’avvio delle attività operative. Si suggerisce di eseguire una nuova analisi immediatamente post avvio per accertarci che i principali processi siano quelli ipotizzati in questo documento e se i controlli necessitano di un rafforzamento.

Questa che segue è una spiegazione dei controlli e della tipologia suggerita:

- **Non adeguato / assente.** Il sistema di controllo interno dei processi deve essere riorganizzato immediatamente (livelli di controllo 1 e 2 NON attivi)
- **Parzialmente Adeguato.** Il sistema di controllo interno deve essere migliorato e il processo dovrebbe essere più strettamente controllato (controlli 1 e 2 NON formalizzati)
- **Sostanzialmente adeguato.** Alcune correzioni potrebbero rendere soddisfacente il sistema di controllo interno (controlli 1 e 2 presenti ma parzialmente strutturati)

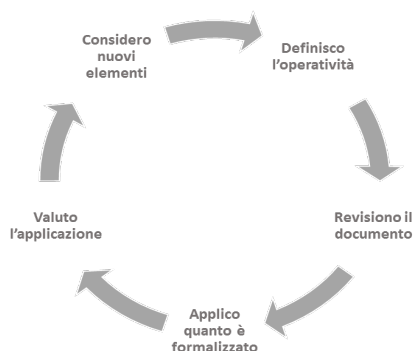


La piramide di controllo

La formalizzazione di uno specifico controllo permette che questo sia effettuato sempre nello stesso modo e di disaccoppiarne l'efficacia rispetto alla conoscenza, fantasia o sensibilità di chi lo esegue; in questo modo si mitiga l'errore.

Allo stesso tempo la formalizzazione di uno specifico controllo permette di avviare il processo di miglioramento e revisione continua indispensabile all'innalzamento della qualità e alla riduzione dei rischi.

Processo virtuoso illustrato dallo schema sottostante



ANALISI DEI DATI PER AREA DI RISCHIO

Prima di iniziare ad entrare nel merito delle varie aree di valutazione si ribadisce che le mitigazioni identificate sono il risultato di un'analisi effettuata "sulla carta" e rappresentano le misure minime necessarie alla mitigazione del rischio analizzato.

Nulla vieta, naturalmente, che tali mitigazioni possano essere implementate con strumenti o soluzioni diverse, magari più robuste ed integrate tra di loro. Solo nel momento di affinamento dei processi si potrà valutare la soluzione più consona ai vari specifici casi.

In ogni caso è fortemente raccomandata una analisi da effettuare in prossimità dell'inaugurazione del villaggio e poi a periodi regolari; questo per accertare che tutto si consolidi in soluzioni a basso rischio generale e che non ne nascano di nuovi.

Frodi interne:

12 differenti rischi considerati e analizzati.

Il primo rischio indicato in zona gialla (rischio medio, mitigazione parzialmente adeguata) riguarda una perdita economica contenuta e si riferisce principalmente al rischio di "uso non autorizzato, anche solo periodico, riguardo immobili non locati" Per mitigare questo rischio riteniamo sia sufficiente un controllo, da parte degli addetti ai servizi interni, che siamo maggiormente presenti nella struttura. Controllo che non deve essere, naturalmente, delegato alla sensibilità del singolo ma strutturato con un processo definito e condiviso e che potrebbe essere, ad esempio, associato al un piano di manutenzione periodica dei beni del villaggio.

Il secondo rischio indicato in zona gialla (rischio elevato, mitigazione sostanzialmente adeguata) riguarda una perdita economica potenzialmente meno contenuta e si riferisce principalmente al rischio di "abuso dei limiti di delega assegnati ai singoli soggetti nell'esecuzione della propria funzione". Potenzialmente questo rischio potrebbe generare cause civili e, al limite, anche penali. Per mitigare questo rischio riteniamo sia sufficiente un robusto controllo di secondo livello, l'uso di ispezioni periodiche e firma di contratti specifici riguardanti lo scarico di responsabilità.

All'interno di questa categoria possiamo suddividere due macro aree distinte che trovano mitigazione con soluzioni comuni:

- *La prima, con un robusto contratto e assunzione di responsabilità da parte di una società terza che eroga il servizio e ne gestisce ogni aspetto e se ne assume la responsabilità; oppure con una serie di documenti/processi che impongono delle procedure ben definite sull'esecuzione delle diverse attività.*
- *La seconda trasferendo il rischio ad una società assicuratrice.*

Vediamo quindi nel dettaglio quali sono i rischi identificati sui quali si propongono delle alternative/migliorie strutturate (Nota: il codice presente prima del rischio definisce in modo univoco il rischio stesso all'interno del tool che abbiamo usato per l'analisi; è quindi solo a supporto del lavoro e permette di ricostruire l'analisi stessa qualora possa essere necessario):

Prima area di mitigazione associata ai seguenti rischi:

- 605 - Appropriazione indebita di fondi / titoli, furto e uso fraudolento di altri beni aziendali*
- 606 - Abuso di potere e / o attività non autorizzata (intenzionale)*
- 610 - Falsificazione, modificazione e contraffazione di documenti / Occultamento intenzionale (escluse le frodi di mercato)*
- 614 - Tassazione non versata o evasione*
- 619 - Uso improprio di beni aziendali (autore o complicità)*
- 622 - Appropriazione indebita di fondi, denaro o titoli*
- 626 - Frodi relative ai mezzi di pagamento*
- 628 - Furto e divulgazione di dati (frodi interne)*
- 699 - Altre frodi interne: uso non autorizzato, anche solo periodico, riguardo immobili non locati.*

In generale tutti questi rischi posso essere mitigati delegando completamente la gestione del villaggio ad una società terza e dedicando un'apposita area del contratto che ne regola la relazione con la proprietà e con gli ospiti.

In alternativa sarà necessario organizzare una formazione a tutti gli addetti, per area di competenza, scrivere e pubblicare delle stringenti procedure operative, implementare dei controlli di secondo livello e organizzare delle ispezioni periodiche che non riguardino solo la qualità del servizio e il mantenimento del bene ma anche l'adozione delle procedure pubblicate.

Seconda area di mitigazione è associata ai seguenti rischi:

601 - Furto di denaro, cassa o altro

609 - Distruzione dannosa di beni / Attacco terroristico

623 - Furto di attrezzature

Questi rischi sono da valutare con un possibile danno provocato agli ospiti del villaggio oppure al villaggio stesso.

In ogni caso il modo più semplice per mitigare il rischio è trasferirlo ad una società terza attraverso la stipula di assicurazioni ben definite. (Vale a dire, partendo da contratti assicurativi relativi assicurazioni furto e/o vandalismo, chiedere di avere una polizza che sia strutturata e modificata per i bisogni specifici del villaggio).

Una mitigazione ulteriore riguardo a quest'area è l'adozione di un servizio di sorveglianza all'interno della struttura, analogamente a come avviene in varie strutture ricettive per vacanza.

Frodi esterne:

6 differenti rischi considerati e analizzati.

La sostanziale differenza tra questa famiglia di rischio rispetto quella precedente è relativa a chi perpetra la frode stessa e quindi bisogna considerare l'interesse, la conoscenza di aspetti che possano favorirne l'esecuzione e anche la situazione generale e il clima all'esterno della struttura.

In ogni caso, anche per questa sezione le mitigazioni principali sono finalizzate alla riduzione del rischio e alla delega verso terzi.

Questo il dettaglio dei singoli rischi identificati:

701 - Furto / perdita / frode

703 - Distruzione di dati (frode esterna)

704 - Attacchi: rapina o furto (denaro o beni)

707 - Furto e/o divulgazione di dati riservati (frodi esterne)

709 - Assegni scoperti o altra forma di mancato pagamento

714 - Possibile effrazione

Ragionando sulla massima, sempre valida, che "l'opportunità genera l'azione"... anche in questo caso è fondamentale strutturare il flusso di informazioni che potrebbero risultare sensibili in modo organizzato e disponibili a pochi.

Attivare e organizzare un sistema di videosorveglianza interno elettronico (attenzione all'informativa che ne regola l'uso e il mantenimento delle informazioni nel tempo) ed fisico.

Attivare dei contratti assicurativi (vedi commenti nella sezione precedente).

Strutturare processi quali, ad esempio: Delega ad azioni economiche ristrette a pochi e doppio controllo sulle transazioni e organizzare periodiche sessioni formative.

A puro titolo di esempio, riguardo la formazione che potrebbe essere erogata ai dipendenti della struttura, si potrebbe implementare una sessione relativa alle possibili frodi riguardanti i mezzi di pagamento; questa non può non considerare una sezione dedicata agli assegni e parte del contenuto potrebbe essere il seguente:

Relativamente a questo specifico rischio (assegni scoperti o non validi) si dovrà illustrare che è possibile fruire gratuitamente di un servizio (relativo alla verifica su assegni bancari e postali smarriti, sottratti o bloccati per altra causa), messo a disposizione da parte della Banca d'Italia.

La Centrale d'Allarme Interbancaria (CAI) è l'Archivio informatizzato degli assegni e delle carte di pagamento irregolari, istituito presso la Banca d'Italia ai sensi della legge 205/99 (G.U. n. 149 del 28.6.1999), del d.lgs. n.507/99 (S.O. n.233/2 alla G.U. n.306 del 31.12.1999).

Il servizio è disponibile attraverso il sito della Banca d'Italia oppure della SIA S.p.A. che, dalla data di Febbraio 2020, lo ha disponibile a questo link:
<http://gbdpublx.sia.it/caipub/caiserv/FormInformativo1.jsp>

Invece, per quel che riguarda la consistenza di un assegno e anche la validità dello stesso, si segnala che sono disponibili due tipologie di verifica che abitualmente sono applicate da tutte le banche (mera prassi interbancaria informale) e prendono il nome di “Bene Emissione” e “Bene Fondi”.

Entrambi riguardano la regolarità formale dell'assegno.

“Bene Emissione” conferma al cliente la validità dell'assegno circolare;

“Bene Fondi” conferma la consistenza dei fondi a copertura dell'assegno, alla data della verifica.

Per ottenere tale verifiche ci si può rivolgere alla propria banca ma frequentemente le informazioni telefoniche sono anche date a privati e imprese.

Dipendenti e Collaboratori:

L'intera sezione dipendenti viene mitigata dall'assenza di dipendenti e uso di società fornitrici di servizi.

In questo modo si annulla qualsiasi rischio e si delega a terzi l'organizzazione e la gestione.

Nel caso in cui si dovesse invece optare per la gestione diretta del personale si dovrà eseguire un'analisi puntuale e approfondita finalizzata alla mitigazione di molti rischi operativi (oltre a quelli finanziari) quali, a puro titolo di esempio:

- 301 - Mancanza di personale, turnover eccessivo*
- 302 - Carenza di norme in termini di salute e sicurezza*
- 303 - Indennità relative al contratto di lavoro (compensi, benefit, licenziamenti ...)*
- 304 - Subappalto illegale e subaffitto di dipendenti non normato*
- 305 - Contenzioso / pagamento dei dipendenti ai dipendenti*
- 306 - Discriminazione o molestie di candidati o dipendenti*
- 307 - Clima aziendale non favorevole*
- 309 - Perdita di un gruppo di lavoro (team) chiave e strategico*
- 310 - Incidenti che coinvolgono la responsabilità dell'azienda*
- 311 - Responsabilità in generale su rischi non dichiarati (scivolata, caduta, ecc....)*
- 313 - Mancato rispetto delle normative informatiche*
- 314 - Mancato rispetto nei confronti delle unioni dei dipendenti (sindacali, ecc...), alterazione del clima sociale*
- 332 - Mancato rispetto delle norme sulla tutela della privacy dei dipendenti. Insufficienza di formalizzazione o rispetto delle norme*
- 333 - Retribuzioni medie non in linea con il mercato*
- 334 - Comunicazione interna azienda non adeguata*
- 340 - Inosservanza delle norme sanitarie*
- 341 - Non conformità alle norme di sicurezza sul posto di lavoro*
- 342 - Mancato rispetto del contratto di lavoro e applicazione della politica salariale (indennità, benefici, licenziamenti ...)*
- 343 - Errori riguardo le normative relative al libro paga e altri documenti*
- ...*

Clienti:

13 differenti rischi considerati e analizzati.

Tenendo sempre a mente che questa è l'area, probabilmente, più delicata e che deve maggiormente essere strutturata e organizzata, diventa evidente che l'analisi preventiva è poco efficace fino a quando non sapremo esattamente chi saranno i clienti del villaggio e avremo potuto fare un'analisi riguardante le loro caratteristiche, i bisogni e le attese.

In ogni caso, analizzando la sezione ad un livello molto alto, possiamo suddividere i rischi e le mitigazioni in 3 principali sotto aree che possono essere controllate con Contratti, Processi/Procedure e un'organizzazione di controllo costante.

Prima area di mitigazione associata ai seguenti rischi:

504 - Violazione delle regole fiduciarie (variazione o modifica non gestita delle regole sottoscritte nel contratto)

505 - Mancato rispetto delle misure di protezione dei dati o delle informazioni personali dei clienti o altri soggetti terzi (esclusi i collaboratori)

506 - Insufficiente formalizzazione / sistema / Non conformità con le regole in materia di segreto professionale

522 - Uso improprio di informazioni riservate

538 - Gestione inadeguata dei malfunzionamenti e/o implementazione di misure correttive. (Non si attivano soluzioni per problemi notificati)

559 - Clausole abusive o fatturazione errata che può generare contenzioso

Tutti questi rischi posso essere mitigati con contratti standard (non personalizzati) ed estremamente cautelativi e robusti e comprendente una sezione relativa la riservatezza. Programmare una revisione almeno annuale.

I contratti dovranno inoltre prevedere dei misuratori relativi la qualità del servizio erogato (KPI di analisi) e penali in caso di non rispetto.

I contratti dovranno essere dedicati alla relazione verso i clienti del villaggio da parte del villaggio stesso e anche da parte dei fornitori esterni (outsourcing).

Esempio: a fronte di una chiamata intervento entro 1 ora, gestione giorni festivi ecc...

In aggiunta a quanto specificatamente indicato in questa sezione si raccomanda estrema attenzione riguardo alla gestione dei dati personali gestiti nell'abito delle funzioni tipiche del servizio erogato.

La gestione dei dati dei clienti e in particolar modo i dati presenti sui contratti, devono essere trattati in modo molto attento.

Nell'ambito del "Regolamento GDPR" (allegato alla presente come Annex 1), si evidenziano l'articolo 28 nel quale si disciplina che il "Responsabile del trattamento" ... "adotti tutte le misure richieste ai sensi dell'articolo 32 (28-3-C)" e l'articolo 32 che detta le regole relative alla "Sicurezza del trattamento" e tra gli altri punti richiede, "Nel valutare l'adeguato livello di sicurezza, si tiene conto dei rischi che derivano in particolare dalla divulgazione non autorizzata o dall'accesso in modo accidentale o illegale" (32-2).

Per l'adeguamento alle regole sopra indicate (non esaurienti dell'intero documento ma sufficienti al caso specifico) si raccomanda di adottare una soluzione fisica di gestione dei dati che preveda, ad esempio, la chiusura di sicurezza delle aree presso le quali sono presenti i dati dei clienti stessi.

Inoltre sarebbe opportuno considerare lo svolgimento di una breve formazione dei dipendenti che trattano "dati personali".

La formazione deve essere erogata a "chiunque" tratti i dati personali.

Seconda area di mitigazione associata ai seguenti rischi:

508 - Danno reputazionale

537 - Rapporti con clienti e transazioni non formalizzate, come richiesto dalle normative (contratti, sicurezza, clausole, fatturazione, ...)

552 - Mancato rispetto (o assenza) delle regole che regolano l'archiviazione e tracciabilità dei dati, le registrazioni telefoniche, ecc...

Tutti questi rischi posso essere mitigati con la formalizzare delle procedure interne finalizzate alle regole che garantiscono la salvaguardia di questi rischi e programmare almeno un controllo annuale eseguito da parte di soggetti terzi.

Inoltre bisogna prevedere dei processi robusti e inderogabili riguardo l'uso dei contratti e della completezza degli stessi.

Terza area di mitigazione associata ai seguenti rischi:

509 - Analisi dei bisogni dei clienti

512 - Mancata idoneità prodotti o servizi inadeguati alle esigenze del cliente, controversie

555 - Mancato obbligo di informare, avvisare o consigliare il management a fronte di un evento importante

566 - Discriminazione dei clienti e/o scoring non etico

Il rischio per queste tipologie è relativo al possibile mancato business futuro.

Prevedere una riunione di analisi, controllo e gestione della proprietà a cadenza almeno trimestrale e formalizzare il verbale da tenere agli atti (fondamentale per la gestione e il supporto di possibili cause future).

Prevedere la richiesta di feedback continui e la loro gestione

Danni generali:

6 differenti rischi considerati e analizzati.

Questa sezione è connotata da rischi comuni anche su altri immobili di categoria differente.

Questo il dettaglio:

101 - Disastro naturale: fuoco

102 - Meteorologico, geologico e altre catastrofi naturali

105 - Distruzione e deterioramento doloso di proprietà / atti vandalici

106 - Controversie dovute a beni materiali, infrastrutture o altro

107 - Rischi derivanti da proprietà operative o non operative (possedute o affittate)

108 - Danni accidentali a beni, danni da acqua, danni elettrici ...

Quasi tutti questi rischi possono essere mitigati e trasferiti sottoscrivendo un contratto assicurativo idoneo.

Nel caso specifico del villaggio l'assunzione del rischio, da parte di una compagnia assicuratrice, è più semplice perché si valuta sui costi della costruzione a nuovo.

Tuttavia si evidenzia che per non incorrere a contenziosi sarebbe opportuno attivare e strutturare con risultati tangibili, evidenti e pubblicati, un programma di manutenzione predeterminato.

Esclusivamente per la gestione del rischio 108 si suggerisce di far adottare, ad ogni singolo ospite della struttura, una assicurazione dedicata e sottoscritta dalla singola persona.

Questa potrebbe anche essere "omaggiata" per il primo anno con la firma del contratto al villaggio (meno di 100€ circa/anno).

Per ultimo si richiama l'attenzione al rischio 107 che può essere mitigato con la decisione di istituire e pubblicare le regole del villaggio alle quali tutti devono sottostare. Farle sottoscrivere all'atto dell'attivazione del servizio

Problemi di business:

5 differenti rischi considerati e analizzati.

Questa sezione ha caratteristiche che possono essere gestite con contrattualistica (con caratteristiche di robustezza e revisione periodica come già vista) oppure con azioni operative specifiche.

Questo il dettaglio:

201 - Violazione riguardo l'integrità dei dati aziendali

208 - Inosservanza nelle norme relative i sistemi di sorveglianza informatica

209 - Danni causati da un taglio alla rete elettrica, rete di telecomunicazione, collegamenti specializzati, approvvigionamento idrico ...

211 - Violazione contrattuale

216 - Costi materie prime e/o utility non adeguati al business case iniziale

Riguardo ai problemi informatici in generale si raccomanda di sottoscrivere un contratto con una società di consulenza strutturata, avere processi di gestione, backup e ripristino dei dati con controlli periodici e simulazioni di gestione di eventi anomali e avversi. Soprattutto per questa sezione si raccomanda di avere contratti robusti e revisionati periodicamente. Non accettare la chiusura di pratiche o processi a fronte di contratti e moduli non completamente compilati.

Prevedere dei controlli periodici (audit) da parte di una società terza che non si limitino al buon funzionamento della struttura e adozione delle regole, procedure e processi adottati, ma anche controlli periodici relativi i tassi applicati, i flussi di cassa e la gestione finanziaria.

Relativamente a tutta la sezione relativa la videosorveglianza sarà necessario formalizzare e pubblicare la politica di gestione delle immagini relative e affiggere cartelli come da norma di legge.

Per ultimo, una segnalazione riguardo la garanzia continuativa dei servizi. Si suggerisce di adottare delle soluzioni di cluster o di doppia fornitura che saranno valutate e definite in fase di costruzione della struttura stessa. Ad esempio un doppio fornitore di connettività Internet (con diversa tecnologia: rete e wireless) oppure valutare un gruppo di continuità per le sole apparecchiature ritenute essenziali per la gestione minima del servizio (gruppo di continuità da testare periodicamente).

Problemi di produzione o consegna:

25 differenti rischi considerati e analizzati.

In generale questi rischi possono essere suddivisi in due sezioni: la prima che riguarda 3 rischi con 3 soluzioni differenti, la seconda che ha un approccio risolutivo analogo per tutti i rischi.

Prima area di mitigazione:

403 - Carenze organizzative e di norme interne, violazioni del controllo interno o decisioni

406 - Problemi di pagamento / regolamento / consegna

407 – Outsourcing

- *Il **rischio 403** si gestisce con l'attivazione dei processi di governo della società e del set documentale che ne definisce ambiti, ruoli e responsabilità. Ogni singola persona deve sapere esattamente cosa, come e quando fare determinate azioni/compiti e non possiamo permettere che l'iniziativa, la proattività o la decisione di non prendere determinate decisioni influenzino il risultato finale. Naturalmente devono essere previste delle revisioni periodiche finalizzate a dare indirizzo a tutti gli eventi che non sono stati considerati in una fase iniziale*
- *La soluzione al **rischio 406** deve prevedere delle forme di garanzia riguardo le locazioni, che possono essere di diversa natura, ampiezza e forma*
- *Il **rischio 407** si gestisce con l'acquisto di servizi utili alla gestione del villaggio verso società esterne terze alla proprietà. Queste devono essere di durata definita e non pluriennale, prevedere dei criteri di misura della qualità del servizio erogato e deve anche prevedere una chiusura anticipata dell'accordo a fronte di eventi specifici (normalmente di danno). Evidentemente questa soluzione di cessione di servizi genererà una minore marginalità economica ma consente di trasferire, come già detto, buona parte dei rischi e delle incombenze a terzi. Per massimizzare tutto ciò si raccomanda di avere dei contratti di outsourcing estremamente robusti e di avere sempre una società alternativa sulla quale indirizzarsi per il mantenimento della qualità richiesta*

Seconda area di mitigazione:

- 410 - Contenzioso (causato anche da processi, procedure, ecc...)
- 414 - Mancato rilevamento e aggiornamento dei dati
- 415 - Documenti legali mancanti / incompleti
- 419 - Controversie con controparti non clienti
- 420 - Controversie con i fornitori
- 422 - Errore contabile (Escluso errore durante una transazione su un account cliente)
- 425 - Mancato rispetto delle scadenze o identificazione delle responsabilità
- 430 - Errore nella gestione delle transazioni finanziarie
- 431 - Mancato rispetto del processo e/o mancato rispetto della gestione dei reclami del cliente
- 432 - Mancanza di clausole formali che disciplinano l'esternalizzazione di processi importanti
- 437 - Mancanza di dati, contratti e formalizzazione di documenti legali
- 439 - Mancato rispetto delle procedure e/o deleghe (non intenzionale)
- 445 - Mancato servizio o/e violazione di un obbligo di legge
- 446 - Contrattualizzazione non in linea con "fornitori Strategici" (FOI: Funzioni Operative Importanti)
- 447 - Insuccesso nella realizzazione di un servizio da parte di un FOI o/e violazione di un obbligo
- 448 - Errore monitoraggio di una FOI
- 451 - Mancato aggiornamento delle informazioni diffuse su Internet e/o mancato rispetto delle regole relative al diritto dell'immagine
- 452 - Mancata analisi dei dati e/o dei rischi
- 453 - Errori o dimenticanze riguardo le normative fiscali
- 454 - Errore nel processo di archiviazione, tracciabilità e conservazione dei dati
- 455 - Mancato rispetto dei termini del contratto, contrattazione non conforme e/o violazione abusiva del contratto con fornitori, controparti non clienti (escluso FOI)
- 460 - Errori nelle registrazioni in relazione a terzi esclusi i clienti (fornitori, altre terze parti)

La gestione di tutti questi rischi si realizza, in modo sintetico, con l'avere dei contratti e processi robusti e tenuti sotto controllo periodicamente. In questa fase si ritiene che sia prematuro dare dettagli aggiuntivi.

Considerazioni finali

Con l'adozione delle note e le considerazioni riportate si garantisce di avere una società ben governata e con la struttura di comando solida; la gestione, indipendentemente da chi la eserciterà da un punto di vista operativo, sarebbe strutturata e preservata da inconvenienti ed errori tipici di una società che si avvia e richiede un periodo di rodaggio di processo.

I principali rischi operativi analizzati, seppure non esaustivi in quanto potrebbero essere da affinare, sono organizzati ed è formalizzata la mitigazione.

Considerando che “la differenza la fanno sempre le persone” si dovrà comunque garantire che il progetto, a regime, sia governato da un management che mette sempre al centro dell'attenzione il cliente e questo è estremamente efficace al risultato che l'azienda desidera ottenere.

Questa metodologia di lavoro illustrata è adeguata per questa fase e dimensione aziendale ma potrebbe diventare limitante in un'ottica di crescita, sia di business che di complessità, piuttosto che di variazione del progetto stesso.

Provando a riassumere le principali evidenze riportate nelle diverse sezioni, possiamo in generale identificare alcune “macro” aree di attenzione, o differenti viste, a cui dare priorità in funzione del risultato voluto:

- *Rischi mitigabili con assicurazioni*
- *Rischi mitigabili con l'adozione di contratti strutturati in modo estremamente robusto e cautelativo per l'azienda*
- *Rischi mitigabili con l'adozione di procedure e processi interni che considerino le varie attività di funzionamento*
- *Periodiche revisioni e controlli interni (secondo livello) ed esterne da parte di revisori a cui delegare l'analisi*

Ci sono, infine, delle supposizioni descritte in questo documento che devono indirizzare l'organizzazione della società ma che devono essere verificate e completate a regime.

*Con queste considerazioni **l'opinione generale è positiva.***

Rimaniamo a Vostra disposizione per aiutare e supportare, qualora lo riteniate utile, le azioni suggerite oppure per eseguire una revisione futura a pari perimetro.

Vi ringraziamo della fiducia che ci avete accordato.