



CELIM - ONLUS

Sede legale: Piazza Fontana 2, 20122 Milano

Sede operativa: Via Donatello 5 B c/o Fondazione Avsi, 20131 Milano

celim@celim.it - t. + 39 02 58.31.78.10 - t./f. + 39 02 58.31.63.24

CF 80202830156 - ccp 000052380201 - ccb IT31A050180160000011080678 - ccb IT02G0623001634000015144959

www.celim.it

LA GESTIONE DEL RISCHIO

Premessa

Le procedure di gestione del rischio, consentono di identificare i fattori che rappresentano non solo il rischio, ma anche il cambiamento e il modo in cui tale cambiamento potrebbe influire sulle prestazioni e richiedere un cambiamento nella strategia. Vedendo il cambiamento più chiaramente, un'organizzazione può modellare il proprio piano. La gestione del rischio aziendale fornisce il quadro giusto per i consigli di amministrazione per valutare il rischio e adottare una mentalità di resilienza.

I ruoli e le funzioni

Il **Consiglio Direttivo** ha il ruolo di supervisionare il rischio secondo quanto segue:

- Strategia proposta e propensione al rischio.
- Allineamento della strategia e degli obiettivi associativi con la missione, la visione e i valori fondamentali dichiarati dell'Ente.
- Decisioni associative significative tra cui partnership strategiche, allocazioni di capitale, finanziamenti.
- Risposta a fluttuazioni significative nella performance dell'Ente.
- Risposte a istanze di deviazione dai valori fondamentali.
- Approvazione degli incentivi e della remunerazione del management e dello staff.

Obiettivi della gestione del rischio

- Aumentare la gamma di opportunità: considerando tutte le possibilità, sia gli aspetti positivi che quelli negativi del rischio, la gestione può identificare nuove opportunità e sfide uniche associate alle opportunità attuali.
- Identificare e gestire il rischio a livello di settore: ogni settore affronta di rischi che possono interessare molte parti dell'organizzazione. A volte un rischio può originarsi in una parte dell'entità ma avere un impatto su una parte diversa. Di conseguenza, la **direzione** identifica e gestisce questi rischi a livello di entità per sostenere e migliorare le prestazioni.
- Aumentare i risultati positivi e il vantaggio riducendo le sorprese negative: la gestione del rischio consente di migliorare la propria capacità di identificare i rischi e stabilire risposte appropriate, riducendo le sorprese e i relativi costi o perdite, traendo profitto da sviluppi vantaggiosi.
- Ridurre la variabilità delle prestazioni: per alcuni, la sfida è meno con sorprese e perdite e più con la variabilità delle prestazioni. L'esecuzione in anticipo rispetto alla pianificazione o al di là delle aspettative può causare preoccupazioni tanto quanto l'esecuzione al di sotto della pianificazione e delle aspettative. La gestione del rischio consente all'organizzazione di anticipare i rischi che potrebbero influire sulle prestazioni e consentire loro di mettere in atto le azioni necessarie per ridurre al minimo le interruzioni e massimizzare le opportunità.
- Migliorare la distribuzione delle risorse: ogni rischio potrebbe essere considerato una richiesta di risorse. L'ottenimento di solide informazioni sul rischio consente al management, a fronte di risorse limitate, di valutare le esigenze complessive delle risorse, dare priorità all'impiego delle risorse e migliorare l'allocazione delle risorse.
- Migliorare la resilienza dell'ente: la sostenibilità a medio e lungo termine di un ente dipende dalla sua capacità di anticipare e rispondere al cambiamento, non solo per sopravvivere ma anche per evolversi e prosperare. Ciò è, in parte, reso possibile da un'efficace gestione del rischio. Diventa sempre più importante man mano che il ritmo del cambiamento accelera e la complessità aziendale aumenta.

Are di attenzione per la gestione del rischio

- A. *Governance e cultura:* la governance definisce il tono dell'organizzazione, rafforzando l'importanza e stabilendo responsabilità di supervisione per la gestione del rischio aziendale. La cultura riguarda i valori etici, i comportamenti desiderati e la comprensione del rischio nell'entità.
- B. *Strategia e definizione degli obiettivi:* gestione del rischio dell'ente, strategia e lavoro di definizione degli obiettivi insieme nel processo di pianificazione strategica. Una propensione al rischio è stabilita e allineata con la strategia; gli obiettivi di business mettono in pratica la strategia fungendo da base per l'identificazione, la valutazione e la risposta al rischio.
- C. *Prestazioni:* i rischi che possono influire sul raggiungimento della strategia e degli obiettivi dell'ente devono essere identificati e valutati. I rischi sono classificati in base alla gravità nel contesto della propensione al rischio. L'organizzazione quindi seleziona le risposte al rischio e prende una visione del portafoglio della quantità di rischio che ha assunto. I risultati di questo processo vengono riportati alle principali parti interessate al rischio.
- D. *Valutazione e revisione:* esaminando le prestazioni dell'ente, un'organizzazione può considerare quanto bene funzionano i componenti di gestione del rischio aziendale nel tempo e alla luce di cambiamenti sostanziali e quali revisioni sono necessarie.
- E. *Informazione, comunicazione e reporting:* la gestione del rischio aziendale richiede un processo continuo di ottenimento e condivisione delle informazioni necessarie, da fonti sia interne che esterne, che scorrono verso l'alto, verso il basso e attraverso l'organizzazione.

Governance & Culture

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals

Strategy & Objective-Setting

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives

Performance

10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View

Review & Revision

15. Assesses Substantial Change
16. Reviews Risk and Performance
17. Pursues Improvement in Enterprise Risk Management

Information, Communication, & Reporting

18. Leverages Information and Technology
19. Communicates Risk Information
20. Reports on Risk, Culture, and Performance



CELIM - ONLUS

Sede legale: Piazza Fontana 2, 20122 Milano

Sede operativa: Via Donatello 5 B c/o Fondazione Avsi, 20131 Milano

celim@celim.it - t. +39 02 58.31.78.10 - t./f. +39 02 58.31.63.24

CF 80202830156 - ccp 000052380201 - ccb IT31A0501801600000011080678 - ccb IT02G0623001634000015144959

www.celim.it

COMPONENTI E PRINCIPI

A. Governance e cultura

- 1. Supervisionare il rischio da parte del Consiglio direttivo:** il Consiglio direttivo fornisce la supervisione della strategia e svolge responsabilità di governance per supportare il management nel raggiungimento della strategia e degli obiettivi aziendali.

Questo si realizza tramite la definizione del preventivo annuale, l'incontro del Direttivo con il Direttore a cadenza mensile, il monitoraggio dell'andamento delle attività e dello speso preparato dal Direttore e condiviso con il Consiglio.

- 2. Definire le strutture operative:** il Consiglio Direttivo stabilisce strutture operative nel perseguimento della strategia e degli obiettivi aziendali.

Il Consiglio dimensiona i settori operativi in base agli obiettivi da perseguire, considerando le risorse a disposizione e quelle a preventivo. Scegliendo di dare stabilità contrattuale al personale impiegato, la previsione viene fatta su almeno un triennio per avere la certezza delle coperture e per giustificare gli investimenti.

- 3. Definire la cultura desiderata:** il Consiglio Direttivo definisce i comportamenti adeguati che caratterizzano la cultura desiderata dell'entità.

CELIM ha redatto e approvato il Codice Etico che norma la condotta dell'ente e dei diversi stakeholder su: governance, gestione delle risorse finanziarie, gestione delle risorse umane, gestione dei beni e delle informazioni, gestioni del rapporto con terzi, conflitto di interessi, whistleblowing, rispetto dell'ambiente e eco-sostenibilità. Chiunque a vario titolo collabora con l'ente sottoscrive per accettazione questo documento, impegnandosi a rispettare la cultura e i comportamenti che ne derivano.

- 4. Salvaguardare i valori fondamentali:** l'organizzazione dimostra un impegno nei confronti dei valori fondamentali dell'entità.

L'articolo 2 dello statuto indica i valori e i fini associativi di cui il Consiglio Direttivo è garante e secondo cui detta le linee strategiche al Direttore e al personale, secondo una programmazione e relativo monitoraggio. Alla luce degli stessi valori e in coerenza con essi, valuta eventuali proposte di collaborazione e intervento.

- 5. Attrarre, sviluppare e trattenere persone capaci:** il Consiglio Direttivo si impegna a creare capitale umano in linea con la strategia e gli obiettivi aziendali.

È pratica consolidata dall'ente confermare con contratti a tempo indeterminato il personale dopo il periodo di prova, al fine di valorizzare le persone motivate e che dimostrano qualità e aderenza ai valori dell'associazione.

B. Strategia e definizione degli obiettivi

- 6. Analizzare il contesto aziendale:** l'organizzazione considera i potenziali effetti del contesto dell'ente sul profilo di rischio.

Il Consiglio Direttivo monitora costantemente il contesto del settore e valuta i segnali che possono mettere a rischio l'ente. Dal 2000 CELIM guarda con attenzione le possibilità di aggregazione e di creazione di reti che rafforzino l'operato e la sostenibilità dell'associazione.

- 7. Definire la propensione al rischio:** l'organizzazione definisce la propensione al rischio nel contesto della creazione, conservazione e realizzazione di valore.

Il fattore di maggior criticità dell'ente è la stabilità finanziaria e la limitata patrimonializzazione. La fragilità rispetto ai finanziamenti viene valutata in fase di definizione del preventivo annuale e con il



CELIM - ONLUS

Sede legale: Piazza Fontana 2, 20122 Milano

Sede operativa: Via Donatello 5 B c/o Fondazione Avsi, 20131 Milano

celim@celim.it - t. + 39 02 58.31.78.10 - t./f. + 39 02 58.31.63.24

CF 80202830156 - ccp 000052380201 - ccb IT31A0501801600000011080678 - ccb IT02G0623001634000015144959

www.celim.it

monitoraggio finanziario nel corso dell'anno a cadenza mensile. Per ogni progetto si individuano le possibilità e modalità di cofinanziamento e si attivano forme di raccolta fondi mirate. Il Consiglio cura i rapporti istituzionali con l'obiettivo di rafforzare il patrimonio.

8. Valutare le strategie alternative: l'organizzazione valuta le strategie alternative e il potenziale impatto sul profilo di rischio.

In fase di programmazione annuale, generale e di area, a partire dallo studio dei contesti, si individuano attività possibili e finanziamenti accessibili per la relativa implementazione. Tale esercizio viene realizzato con spirito di apertura, alla ricerca di nuove relazioni e collaborazioni che consentono di differenziare e aumentare le proposte e le attività.

9. Formulare gli obiettivi di business: l'organizzazione considera il rischio mentre stabilisce gli obiettivi delle attività a vari livelli che allineano e supportano la strategia.

Da sempre CELIM pratica la politica dei piccoli passi, con investimenti mirati, soprattutto in termini di personale, che rispondo alle linee di sviluppo dell'ente. Il preventivo annuale viene predisposto sempre in modo prudentiale, tenendo conto solo dei contratti già acquisiti e degli impegni già presi.

C. Prestazioni

10. Identificare il rischio: l'organizzazione identifica il rischio che influisce sulle prestazioni della strategia e degli obiettivi aziendali.

Il Direttore ha la delega a supervisionare e coordinare le attività giornaliere. Questo permette un puntuale rilevamento degli elementi di rischio.

11. Valutare la gravità del rischio: l'organizzazione valuta la gravità del rischio.

A fronte di una segnalazione da parte del Direttore, il Consiglio Direttivo mette in campo le azioni per valutare la gravità del rischio. La segnalazione può arrivare anche da altri membri dello staff con o senza l'intermediazione del Direttore.

12. Assegnare la priorità ai rischi: l'organizzazione assegna la priorità ai rischi come base per la selezione delle risposte ai rischi.

Il Consiglio Direttivo assegna il grado di priorità del rischio individuato e definisce le azioni da intraprendere.

13. Implementare le risposte al rischio: l'organizzazione identifica e seleziona le risposte al rischio.

Definita la gravità del rischio e la probabilità che si verifichi, viene dato mandato al Direttore di agire in modo da predisporre le dovute contromisure che siano organizzative, finanziarie o di altra natura.

14. Sviluppare la visione del portafoglio: l'organizzazione sviluppa e valuta una visione del portafoglio del rischio.

I rischi ricorrenti o possibili riguardano principalmente finanze e personale. Negli anni sono state individuate le aree che meritano maggior attenzione e i referenti di settore sono consapevoli degli aspetti che ognuno di loro deve tenere sotto particolare osservazione.

D. Valutazione e revisione

15. Valutare il cambiamento sostanziale: l'organizzazione identifica e valuta i cambiamenti che possono influenzare sostanzialmente la strategia e gli obiettivi aziendali.

Sia in un'ottica di miglioramento e sviluppo dell'ente sia a fronte di gravi rischi che possono comprometterne la sopravvivenza, l'associazione è disponibile a mettere in discussione il suo assetto, le tattiche e la strategia per avviare cambiamenti che consentano maggior efficacia e efficienza. La partecipazione a reti di settore con altri attori simili permettono un costante monitoraggio del contesto e delle contingenze e la valutazione di potenziali proposte di cambiamento.



CELIM - ONLUS

Sede legale: Piazza Fontana 2, 20122 Milano

Sede operativa: Via Donatello 5 B c/o Fondazione Avsi, 20131 Milano

celim@celim.it - t. + 39 02 58.31.78.10 - t./f. + 39 02 58.31.63.24

CF 80202830156 - ccp 000052380201 - ccb IT31A0501801600000011080678 - ccb IT02G0623001634000015144959

www.celim.it

16. Esaminare il rischio e le prestazioni: l'organizzazione esamina le prestazioni dell'entità e considera il rischio.

Il costante monitoraggio delle attività a opera del Direttore permette di valutare le prestazioni generali e del singolo settore, in modo da individuare i rischi e le prestazioni.

17. Perseguire il miglioramento nella gestione del rischio aziendale: l'organizzazione persegue il miglioramento della gestione del rischio aziendale.

Lo stretto coordinamento tra Consiglio Direttivo e Direzione permette un'efficiente gestione del rischio. Il prossimo inserimento dell'Organo di Controllo aumenterà ulteriormente le capacità di gestione.

E. Informazione, comunicazione e reporting

18. Sfruttare i sistemi informativi: l'organizzazione sfrutta i sistemi informatici e tecnologici dell'entità per supportare la gestione del rischio aziendale.

I rischi più grossi in cui l'ente può incorrere sono, in genere, di ordine economico e finanziario. Negli anni l'associazione ha adottato procedure e software di registrazione e controllo che permettono di verificare e monitorare i flussi e i consuntivi in modo da prevedere e prevenire rischi di questo tipo.

19. Comunicare le informazioni sui rischi: l'organizzazione utilizza i canali di comunicazione per supportare la gestione dei rischi aziendali.

In funzione della gravità del rischio il Consiglio Direttivo decide quali stakeholder coinvolgere e con chi condividere le informazioni al fine di attivare indicazioni e suggerimenti per la gestione di criticità senza creare falsi allarmismi.

20. Produrre rapporti su rischio, cultura e prestazioni: l'organizzazione effettua rapporti su rischio, cultura e prestazioni a più livelli e in tutta l'entità.

Nella relazione di missione e nella nota integrativa al bilancio sono esplicitate tutte le informazioni riguardo l'attività e le finanze dell'associazione. Nello stesso documento, messo a disposizione anche sul web, sono indicate eventuali criticità e strategie per affrontarle.

Milano, giugno 2023