Rischi e opportunità integrati nella strategia aziendale, negli assetti organizzativi e di governo societario

Scuola per giovani professionisti del Gruppo ASTM

02/12/2025

Diego Rubini – Risk Manager ASTM S.p.A.

ASTM GROUP

Agenda

Overview

- Il Gruppo ASTM
- Rischi e opportunità integrati nelle strategie

1

Best Practice come mitigazione dei rischi

- Concessioni
- EPC
- Concessioni – EPC – T&I

2

Rischi e opportunità negli assetti organizzativi e societari

- Principali aree di rischio e elementi chiave della metodologia
- SCIGR e flussi informativi
- Risk-Based Performance Management

3

Il Gruppo ASTM

Aurelia
FAMIGLIA GAVIO

50.5%

Il Gruppo Gavio, oltre che nei settori delle concessioni, dell'EPC e della tecnologia (ASTM), opera nei settori dei trasporti e logistica e dello yachting, con ricavi complessivi di oltre 5 mld di Euro

NUOVA ARGO FINANZIARIA

49.5%

ARDIAN

Ardian è una società di private equity con sede in Francia, fondata nel 1966. Gestisce oltre $ 150 mld di investimenti

ASTM

Business Unit **EPC**

ITINERA / HALMAR INTERNATIONAL

SINA

Business Unit **CONCESSIONI**

CONCESSIONARIE ITALIA

ECORODOVIAS

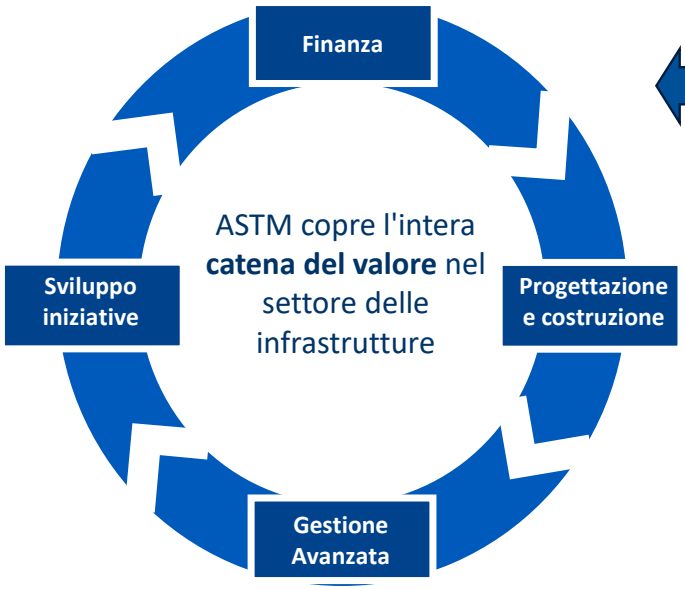
A.N.A. INFRASTRUCTURE

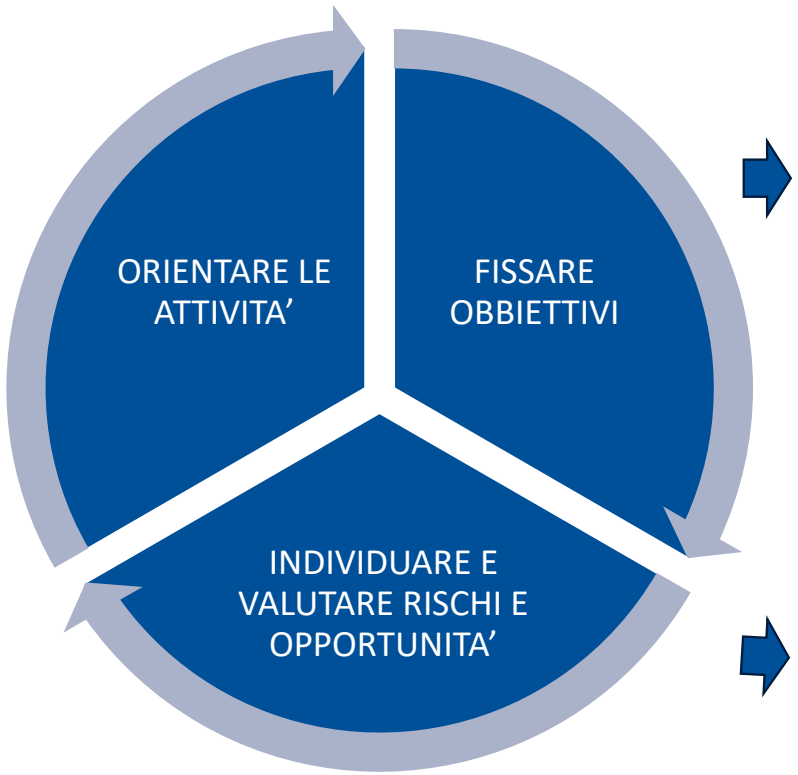
Business Unit **TECNOLOGIA**

SINELEC

Rischi e opportunità integrati nelle strategie di business

Perché spesso sentiamo parlare di rischi e opportunità?





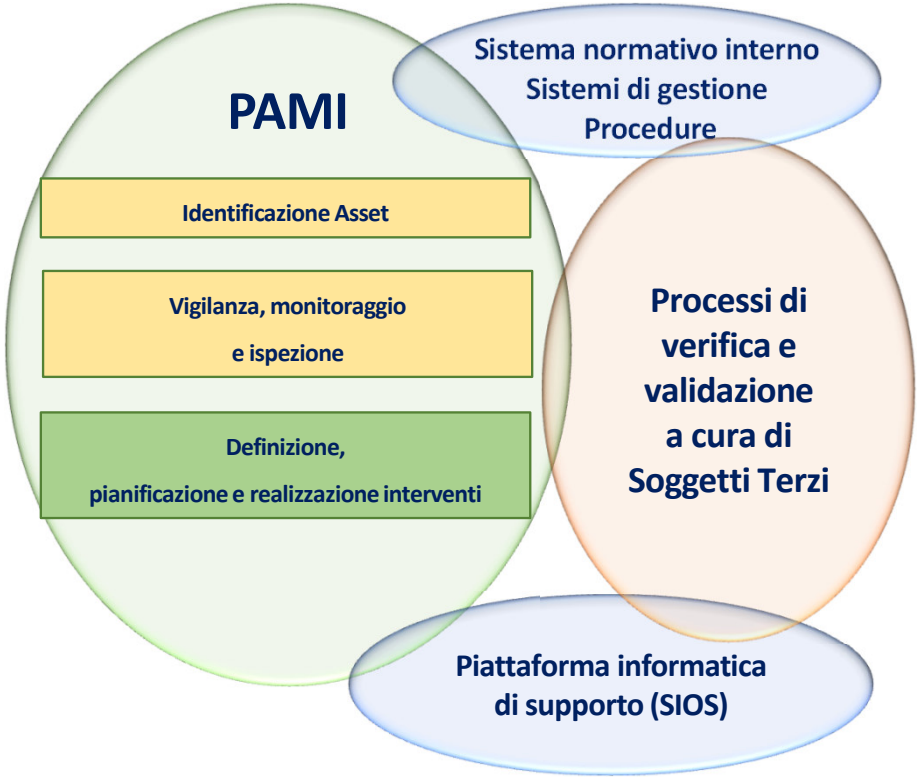
Strategici (Sicurezza resilienza qualità, competitività)
Compliance
Finanziari
Organizzativi

Definire quale livello di rischio siamo disposti a accettare
Risk Appetite

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi consente l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi ed è integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo societario

B.U. Concessioni

OBIETTIVO: Mantenimento e **innalzamento** dei **livelli di sicurezza e efficienza delle infrastrutture autostradali**



- **Metodologia integrata** di **monitoraggio** della **salute** delle **infrastrutture**, di **diagnostica** e **definizione** degli **interventi necessari**, funzionale a assicurare nel tempo la **sicurezza, funzionalità, robustezza** e **durabilità** delle **opere**
- Definizione di **ruoli, responsabilità** e **azioni** per mantenere idonei standard di sicurezza dell'infrastruttura e per pianificare correttamente gli interventi

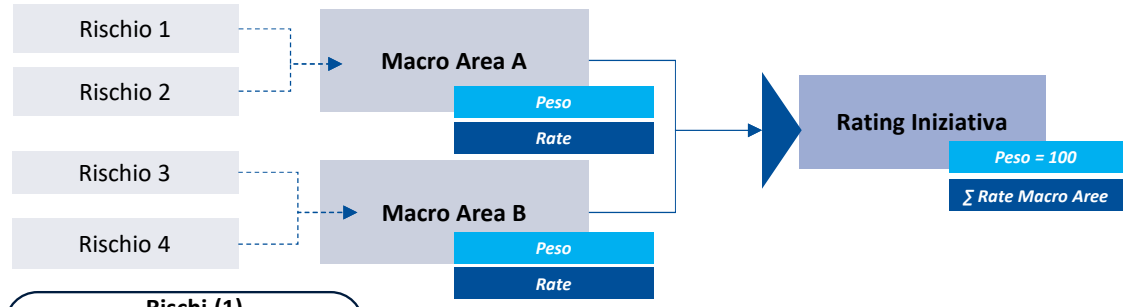
Dove si trova nel Risk Assessment?

Azione di mitigazione del rischio intrinseco infrastruttura per cause di forza maggiore e altri fattori esogeni anche correlati al cambiamento climatico

La metodologia SHM «Structural Health Monitoring and Real Time Diagnostics» alla base dei processi per innalzare i livelli di sicurezza e di efficienza delle infrastrutture rappresenta una fondamentale misura di mitigazione del rischio intrinseco infrastruttura

ASTM GROUP | B.U. EPC

OBIETTIVO: Cogliere opportunità di mercato, acquisire e diversificare portfolio con aumento del volume di affari e della competitività



Rischi (1)
- Complessità realizzativa
- Disponibilità risorse materiali
- Condizioni Climatiche
- Tempi di realizzazione
- Disponibilità subappaltatori

Macroaree (2)
- Paese
- Complessità progetto
- Contratto
- Committente
- Partner
- Governance Commessa
- Financials

- **Scheda di valutazione** dei **rischi** dell'**iniziativa** in fase di **offerta. I diversi** rischi (1) vengono aggregati in **macroaree** (2) alle quali viene attribuito un **rating**
- La **valutazione** di ogni **input** predefinito contribuisce a definire il **rating complessivo** dell'**iniziativa** sulla base del quale le **Funzioni Aziendali** e gli Organi Societari intraprendono le **azioni** di **competenza**

Livello rating	Livello rischio	Rating complessivo
Rating 1	Rischio basso	0-25
Rating 2	Rischio medio-basso	25-50
Rating 3	Rischio medio-alto	50-75
Rating 4	Rischio alto	75-100

Dove si trova nel Risk Assessment?

Azione di mitigazione del rischio Acquisizione e gestione portfolio - Errata valutazione dei parametri di offerta con conseguente esclusione/perdita di gare, non adeguata valutazione della complessità delle iniziative e delle assumptions tali da non identificare la profittabilità dell'investimento

Scheda di valutazione dei rischi delle nuove iniziative quale misura di mitigazione del rischio «acquisizione e gestione portfolio» nonché trigger per escalation approvativa

B.U. Concessioni – EPC – T&I

OBIETTIVO - Garantire continuità dei servizi offerti e dell'operatività aziendale

Categoria	Tipologia di crisi
Sicurezza	▪ Inquinamento o disastro ambientale ▪ Grave incidente sul lavoro ▪ Impedimento del top management ▪ Grave incidente stradale
Fattori esterni	▪ Grave danno ad opere o infrastrutture causato da eventi esogeni ▪ Evento atmosferico estremo o catastrofe naturale ▪ Evento sociopolitico ▪ Grave epidemia o malattia infettiva ▪ Attacco terroristico/criminale ▪ *Incident IT*

Il **livello di severità** della crisi viene determinato sulla base di **criteri specifici**

Ogni evento può generare una **crisi di livello 1, 2 o 3**

Organizzazione dell'unità di Crisis Management per crisi di livello 3

- **Crisis Manager**
- **Comitato di *Advisory* di ASTM**
- **Team di Crisis Management**
- **Team Operativo**

Dove si trova nel Risk Assessment?

Azione di mitigazione del rischio Business Continuity - Limitazione o interruzione temporanea del business e/o dell'operatività aziendale a causa di eventi e/o fattori esogeni che colpiscono la Società

La Procedura Operativa di Gestione degli Eventi di Crisi quale importante misura di mitigazione del rischio Business Continuity

Principali aree di rischio e elementi chiave della metodologia

Quali sono gli elementi chiave della metodologia di individuazione e valutazione?

Quali sono le principali aree di rischio?

- Rischi esterni
- Rischi strategici
- Rischi finanziari
- Rischi Operativi
- Rischi Governance e Compliance

Best Practice definite da **ISO31000** e **COSO Framework**

Individuazione **obiettivi strategici/opportunità**

Identificazione del **livello di rischio** che si è **disposti** a **accettare** per raggiungere i propri obiettivi strategici e operativi

Risk Appetite Framework

Orizzonti temporali	Breve, medio, lungo
Scale di valutazione	Scale di Impatto e Probabilità
Risk Assessment	**Identificazione dei rischi** tramite confronto con i risk owner e **analisi di contesto** Valutazione del **rating inerente** Identificazione delle **azioni di mitigazione** e valutazione del **rating residuo** Identificazione **delle strategie di risposta al rischio**

Identificazione dei **Top Risk**

Reporting periodico al CCR e C.d.A.

Elementi imprescindibili sono Formazione, Comunicazione e Diffusione della Cultura del Rischio nonché il Monitoraggio Continuo dell'intero processo

SCIGR e Flussi informativi

Come vengono coinvolti gli Organi Societari e le Funzioni aziendali?

ASTM

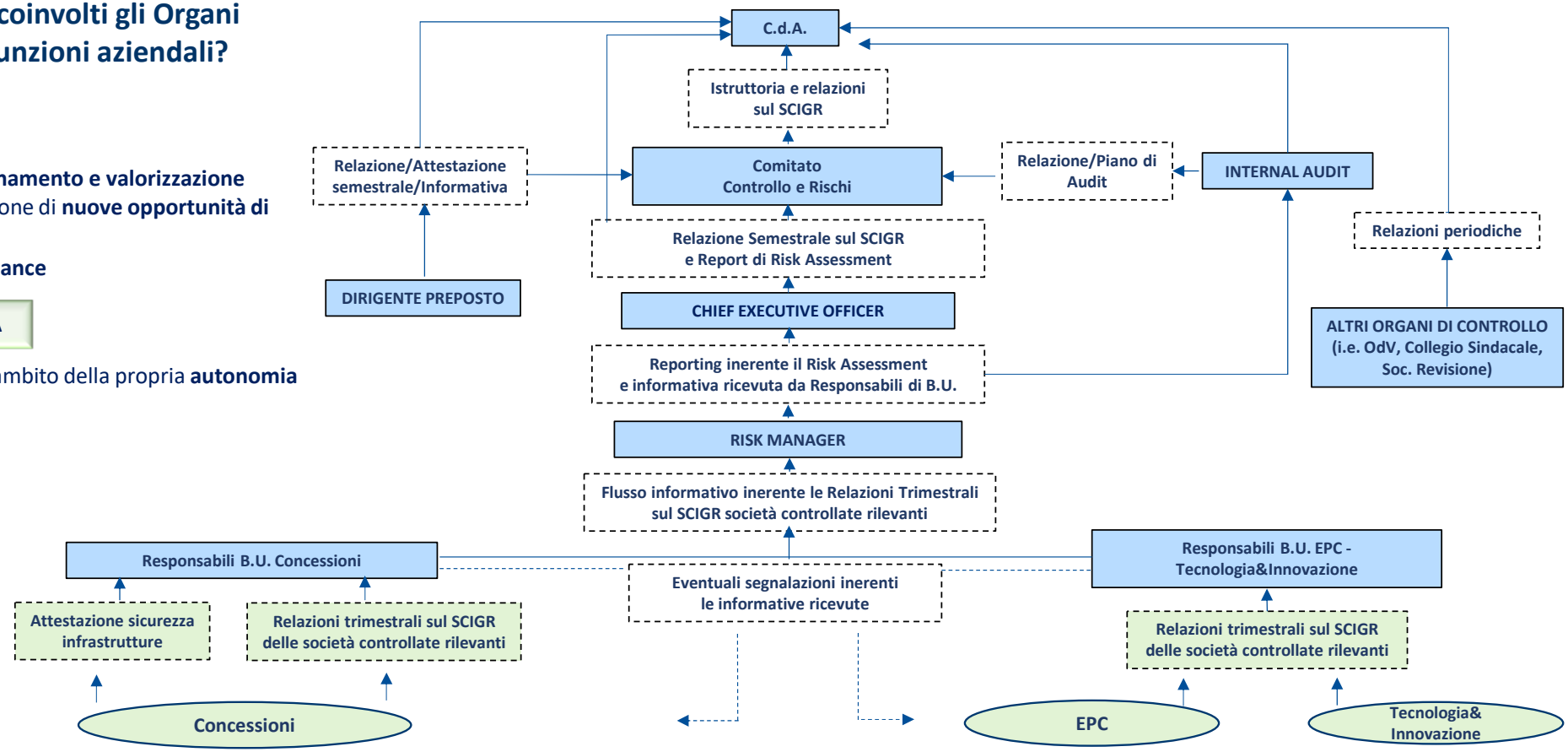
Holding industriale: **coordinamento e valorizzazione partecipazioni** e individuazione di **nuove opportunità di investimento**

Rischi finanziari e di **compliance**

SOCIETA' CONTROLLATA

Gestione delle **attività** nell'ambito della propria **autonomia giuridica** e **gestionale**

Rischi attività di **business**



Ciascuna Società si è dotata di un Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (regole, procedure e strutture organizzative) per consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi aziendali inerenti la propria attività di business

Risk-Based Performance Management

Trasversale a tutte le funzioni

- **Approccio decisionale** e **di gestione** che integra la valutazione, la comprensione e la mitigazione dei rischi nel processo di definizione e monitoraggio degli obiettivi e delle strategie aziendali.

- Contribuisce a una **migliore allocazione** delle **risorse** e a un costante miglioramento delle performance aziendali, **consolidando la competitività** e favorendo il **raggiungimento di obiettivi a lungo termine.**

Dove si trova il BIM nel Risk Assessment?

Azione di mitigazione dei rischi: Migliora la gestione tecnico/finanziaria della commessa mitigando alcuni rischi (errori progettazione, cronoprogramma/tempo di realizzazione, gestione interferenze, cost control, sicurezza)

Leva per massimizzare le opportunità: qualità, competitività, resilienza, innovazione tecnologica e digitalizzazione.

La promozione della «cultura del rischio» consente alle organizzazioni di comprendere gli impatti delle scelte e di ottenere un vantaggio competitivo attraverso la tempestiva identificazione di opportunità emergenti e l'adattamento alle dinamiche del contesto esterno

#movingtothefuture