

RISK MANAGEMENT: STRUMENTO PER LA GESTIONE DELLA SUPPLY-CHAIN DEL CONTAINER

Stefano Lontano

Risk Management & Legal Affairs Executive



- L'oggetto della nostra catena logistica è il container; una «scatolona» da 20 o 40 o 45 piedi che può contenere qualsiasi tipo di merce.



- Il container è nato per essere trasportato da una nave e, una volta sbarcato al porto, per ciò che riguarda, per esempio, il c.d. «ciclo import», comincia il suo percorso nell'ambito della «Supply-chain terrestre».

'We bring the Ship to Your Factory' ... since 1969



PORT-TO-DOOR INTEGRATED OFFER



RISK MANAGEMENT : cenni e definizioni

I **rischi** possono essere definiti come eventi futuri incerti che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi di una società sia positivamente che negativamente.



Il rischio è inerente all'attività aziendale; l'assenza di rischio identifica una situazione di assenza di business.

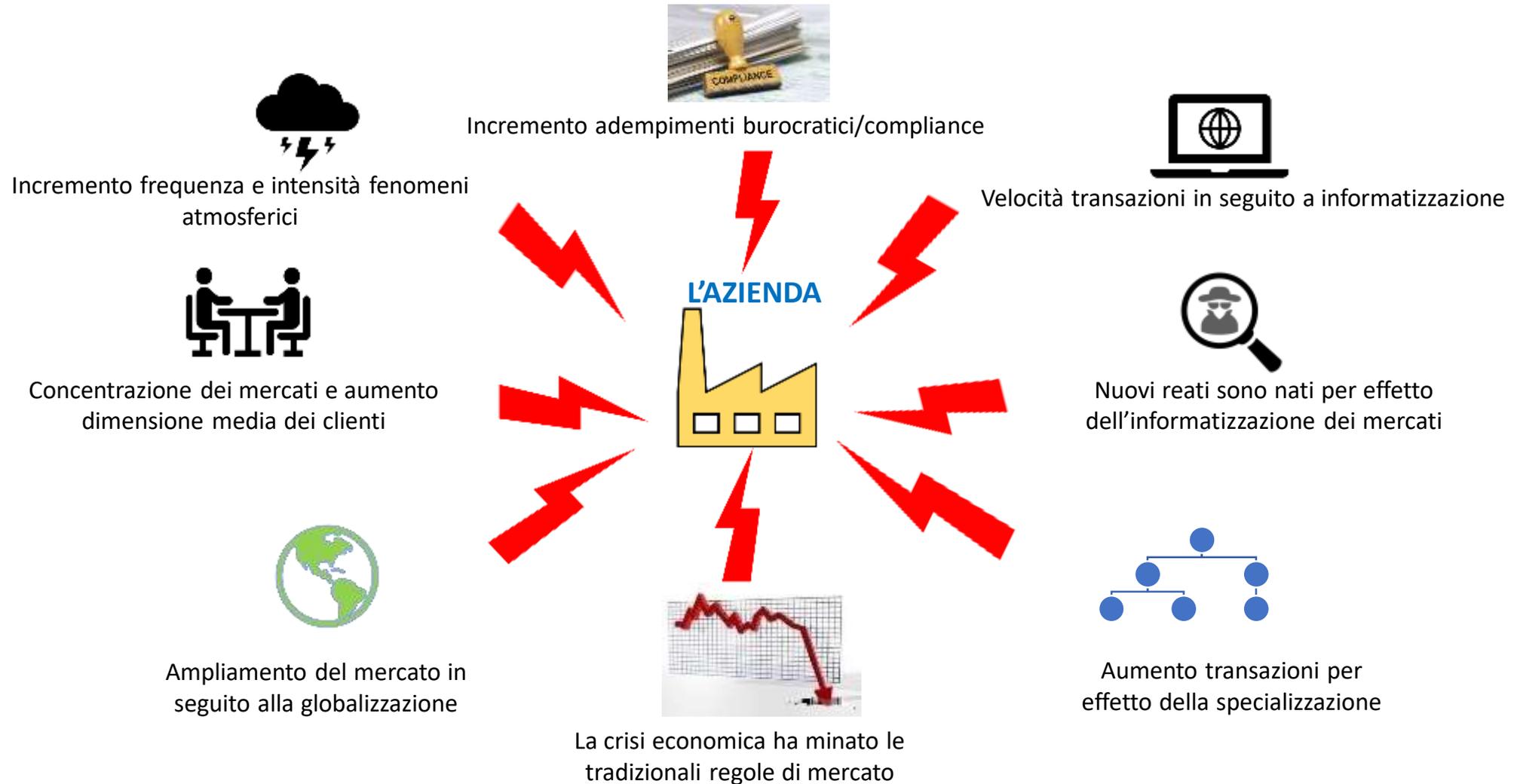


Oggi, rispetto a qualche anno fa, i **rischi** per le aziende sono
aumentati ?

Certamente dopo la crisi del 2007/2008 il mondo è cambiato.

I managers si sono trovati davanti scenari nuovi; in particolare, per
ciò che riguarda il nostro settore, si sono rafforzate alcune aree di
rischio e ne sono nate delle nuove

RISK MANAGEMENT : le nuove aree di rischio oggi



RISK MANAGEMENT : aree di azioni preventive

Come si affrontano queste aree di rischio, affinché siano presidiati e gestiti in modo efficace ?

- INVESTIMENTI  Efficienza produttiva, automazione, sicurezza
- FORMAZIONE DEL PERSONALE  Training, aggiornamenti, team-building, tutoring;
- SISTEMI DI GESTIONE ORGANIZZATI  Procedure, istruzioni, manuale della qualità
- CONTROLLI E VERIFICHE  Internal auditing, certificazioni;
- INNOVAZIONE E SVILUPPO  Ricerca, progettualità, sinergie, alleanze
- INTEGRAZIONE  Presidio della filiera

...e un modello di «Enterprise Risk Management»

RISK MANAGEMENT : drivers normativi

Esistono alcuni «driver normativi» ai quali far riferimento, con i quali il legislatore ha posto gli obblighi di disclosure sul sistema di controllo interno e sulle modalità di gestione dei rischi aziendali:

- Art. 2428 Codice civile ➡️ aspetti finanziari, crediti, liquidità, prezzo, altri rischi e incertezze
- Testo Unico della Finanza ➡️ rischi e incertezze e sistema di gestione dei rischi
- Codice di autodisciplina -Borsa Italiana ➡️ centralità del rischio nel sistema di controllo
- D.Lgs. 39/2010 ➡️ vigilanza da parte del Collegio sindacale e sistemi di controllo
- D.Lgs. 231/2001 ➡️ responsabilità amministrativa e penale delle persone giuridiche
- D.Lgs. 81/2008 ➡️ tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro
- D.Lgs. 152/2006 ➡️ norme in materia ambientale

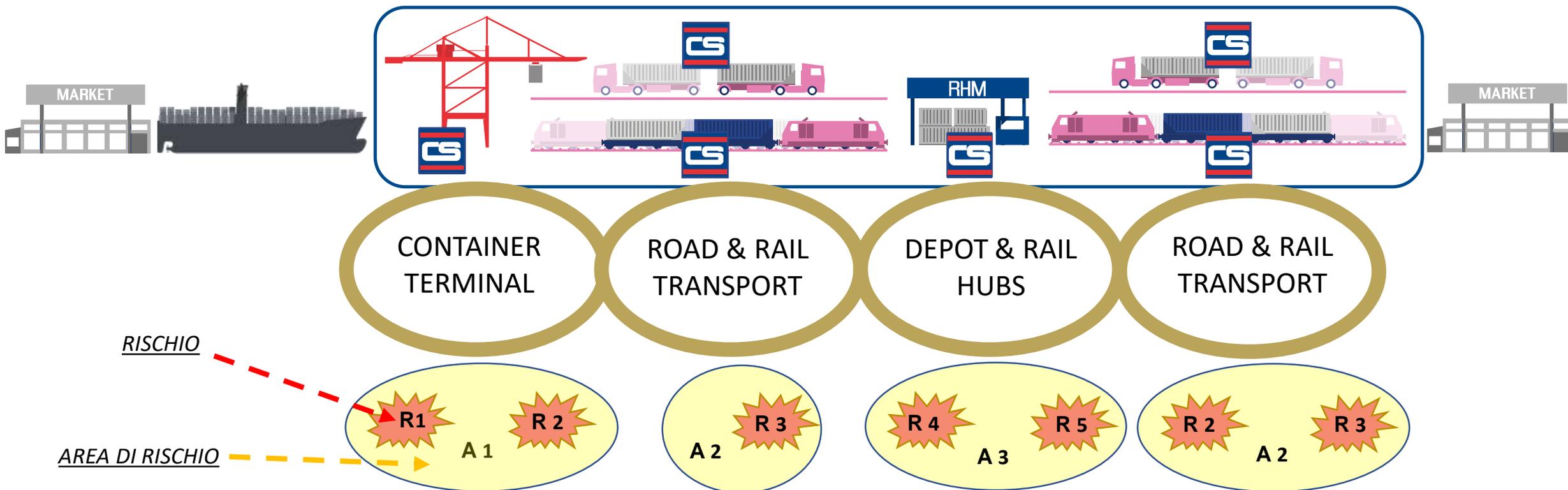
RISK MANAGEMENT : l'attivazione del processo

Sulla base delle premesse fatte, il Consiglio di Amministrazione manifesta quindi l'esigenza di creare un sistema di Risk Management, atto a:

- Analizzare le aree di rischio e individuare i singoli rischi per le diverse società
 - Predisporre una serie di misure di salvaguardia e misure preventive per mitigarne gli effetti
 - Procedere ad una valutazione quantitativa in termini di probabilità e impatto
 - Condividere un *action-plan* al fine di predisporre l'attivazione delle misure sopra citate
 - Verificare lo stato di attivazione del piano, aggiornando e monitorando lo stesso

RISK MANAGEMENT : il processo di Risk Management

Il segmento della supply-chain internazionale gestito sul territorio nazionale dal nostro Gruppo Contship Italia



RISK MANAGEMENT : esempi di rischi specifici

Alcuni temi ricorrenti rappresentano ancor oggi dei rischi specifici, nell'ambito delle diverse aree di rischio, della supply-chain internazionale del container:

- **R 1** Riduzione dei volumi conseguenti a variazioni nelle rotte internazionali
- **R 2** Incidentalità nei terminal portuali
- **R 3** Assoggettamento IVA errato per la fatturazione dei trasporti internazionali
- **R 4** Effrazione dei container durante la fase di instradamento
- **R 5** Danni indiretti nei terminal inland

RISK MANAGEMENT : esempi di rischi specifici

Anello «Terminal portuale»

Area di Rischio: MERCATO

R1 Definizione del rischio specifico : **Riduzione di volumi per variazioni nelle rotte internazionali.**

Le Compagnie marittime cambiano le rotte e gli scali anche in seguito a cambiamenti di strategie a livello mondiale; il terminal portuale può pagarne le conseguenze senza avere leve per recuperare nel breve-medio periodo.

RISK MANAGEMENT : esempi di rischi specifici

Definizione del rischio specifico : **Riduzione di volumi per variazioni nelle rotte internazionali.**

Misure preventive :

- Diversificazione portafoglio clienti
- Servizi competitivi e integrati
- Customer care

Misure di salvaguardia :

- Flessibilità dei costi

RISK MANAGEMENT : esempi di rischi specifici

Anello «Terminal portuale»

Area di Rischio : PROCESSI PRODUTTIVI



Definizione del rischio specifico : Incidentalità nei terminal portuali

Danni a persone o cose durante la produzione del servizio, poiché le interferenze tra le diverse attività che normalmente si svolgono nel piazzale del terminal o presso le banchine portuali, sono potenziali veicoli di incidentalità.

RISK MANAGEMENT : esempi di rischi specifici

Definizione del rischio specifico : **Incidentalità nei terminal portuali**

Misure preventive :

- Modello organizzativo ex-D.lgs. 231/2001; vigilanza sulla corretta applicazione
- Osservanza delle prescrizioni ex D.lgs. 81/2010 in tema di sicurezza
- Certificazioni ISO 9001 , ISO 14001 integrano la HOSAS 18001
- Verifica buono stato dei beni strumentali
- Automazione

Misure di salvaguardia :

- Piani di emergenza per gestire gli eventi dannosi
- Coperture assicurative RCV e RCT per limitare l'impatto

RISK MANAGEMENT : esempi di rischi specifici

Anello «Trasporto intermodale»

Area di Rischio: COMPLIANCE

R3 Definizione del rischio specifico : **Errato assoggettamento IVA ai servizi di trasporto internazionali; la questione dell'origine e destino**

La reale origine del trasporto e, allo stesso modo, la conoscenza della destinazione finale dello stesso, sono informazioni necessarie al corretto trattamento fiscale da applicare ma, spesso, è complicato venirne a conoscenza; manca talvolta l'informazione da parte del cliente.

RISK MANAGEMENT : esempi di rischi specifici

Definizione del rischio specifico: **Rischio di riprese fiscali per errato assoggettamento IVA; la questione dell'origine e destino**

Misure preventive :

- Analisi accurata e approfondita dei diversi traffici EU e Extra-EU e identificazione delle destinazioni di origine e destino, confermate dal cliente.
- Contratti ben definiti
- Interpelli all'Agenzia delle Entrate per chiarimenti e gestione situazioni non standard (container vuoti..)

Misure di salvaguardia :

- Massima collaborazione con verificatori esterni per evitare contenziosi, in caso di accertamenti fiscali
- Assistenza legale/fiscale per fronteggiare eventuali verifiche fiscali da parte degli organi competenti
- Responsabilizzazione del cliente per recupero imposte e sanzioni

RISK MANAGEMENT : esempi di rischi specifici

Anello «Terminal terrestre»

Area di Rischio: **EVENTI CRIMINALI**

R 3 *Definizione del rischio specifico* : **Effrazione dei container durante la fase di instradamento**

Negli ultimi anni, soprattutto dopo la crisi economica, sono aumentati il numero dei furti o tentativi di furti della merce all'interno dei container, quando questi stazionano nei pressi del raccordo ferroviario tra la i binari di linea e il terminal.

RISK MANAGEMENT : esempi di rischi specifici

Definizione del rischio specifico : **Effrazione dei container durante la fase di instradamento**

Misure preventive :

- Rafforzamento e ampliamento del sistema di sorveglianza e sicurezza
- Intervento sulla gestione operativa della manovra ferroviaria, affinché il tempo di stazionamento del treno nel raccordo esterno sia minore possibile
- Caricamento dei container porta contro porta (ove possibile) e/o applicazione sbarre fermaporta
- Attivazione Polfer

Misure di salvaguardia :

- *Attivazione coperture assicurative*
- *Coinvolgimento del gestore della infrastruttura ferroviaria che deve garantire la sicurezza*

RISK MANAGEMENT : esempi di rischi specifici

Anello «Terminal terrestre»

Area di rischio: INTERRUZIONE DI ATTIVITA'

R 4 *Definizione del rischio specifico: Danni indiretti da incidente*

Ad esempio:

- Incidente ferroviario del Gennaio 2018 presso la stazione di Pioltello, che ha interrotto il raccordo ferroviario con il terminal di Melzo.

RISK MANAGEMENT : esempi di rischi specifici

Definizione del rischio specifico: **Danni indiretti da incidente**

Misure preventive :

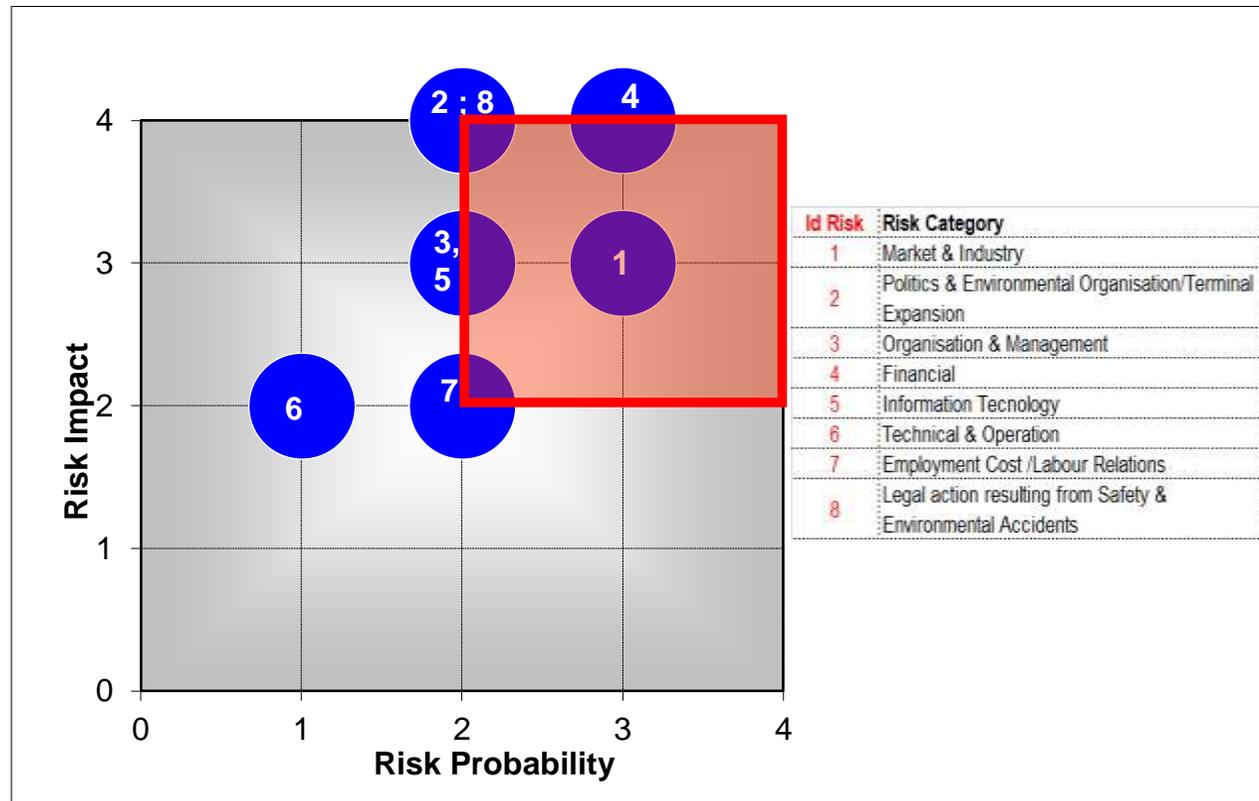
- Continue e periodiche verifiche/audit sui fornitori per accertare l'affidabilità e l'esistenza di *recovery-plan*.
- Intensificare collaborazione con fornitori strategici, considerandoli come partners commerciali.
- Coinvolgere il «territorio» in modo che le autorità locali salvaguardino l'ambiente in cui opera l'azienda
- L'azienda stessa si faccia promotrice di iniziative e segnali alle autorità, di quali sono i potenziali rischi

Misure di salvaguardia :

- Coperture assicurative ad hoc per danni indiretti
- Azioni legali risarcitorie del danno

RISK MANAGEMENT : il documento

Questo è un esempio grafico di assessment che individua il livello di «impatto» e di «probabilità» dei rischi



Legend for classification of Risk Probability and Risk Impact:

1 = low

2 = medium/average

3 = high

4 = very high

RISK MANAGEMENT : il documento

Di seguito un esempio di assessment che individua lo status del «piano d'azione»

Company: Società **S.p.A.**
 Risk assessment dated:2019
 Risk assessment by: Operational Manager / Risk Manager
 Plausibility check by: General Manager

RISK AREA : **Business interruption**
 Risk : **Railway accident**

Risk	Description	Safeguarding Measures	Preventive Measures
O.2.a	Railway accident in....	<ul style="list-style-type: none"> Adequate insurance coverage Legal action to recover damages 	<ul style="list-style-type: none"> Compliance with procedures provided in the Safety Management System. Compliance with D.lgs. 231/2001 and appointment of the ODV
		Update at 31.03.2019:	Update at 31.03.2019:
	Preliminary assessment at 31.12.2018	1 2 3 4	1 2 3 4
	2° Assessment at 31.03.2019	1 2 3 4	1 2 3 4

Legend for evaluation of Safeguarding and Preventive Measures:

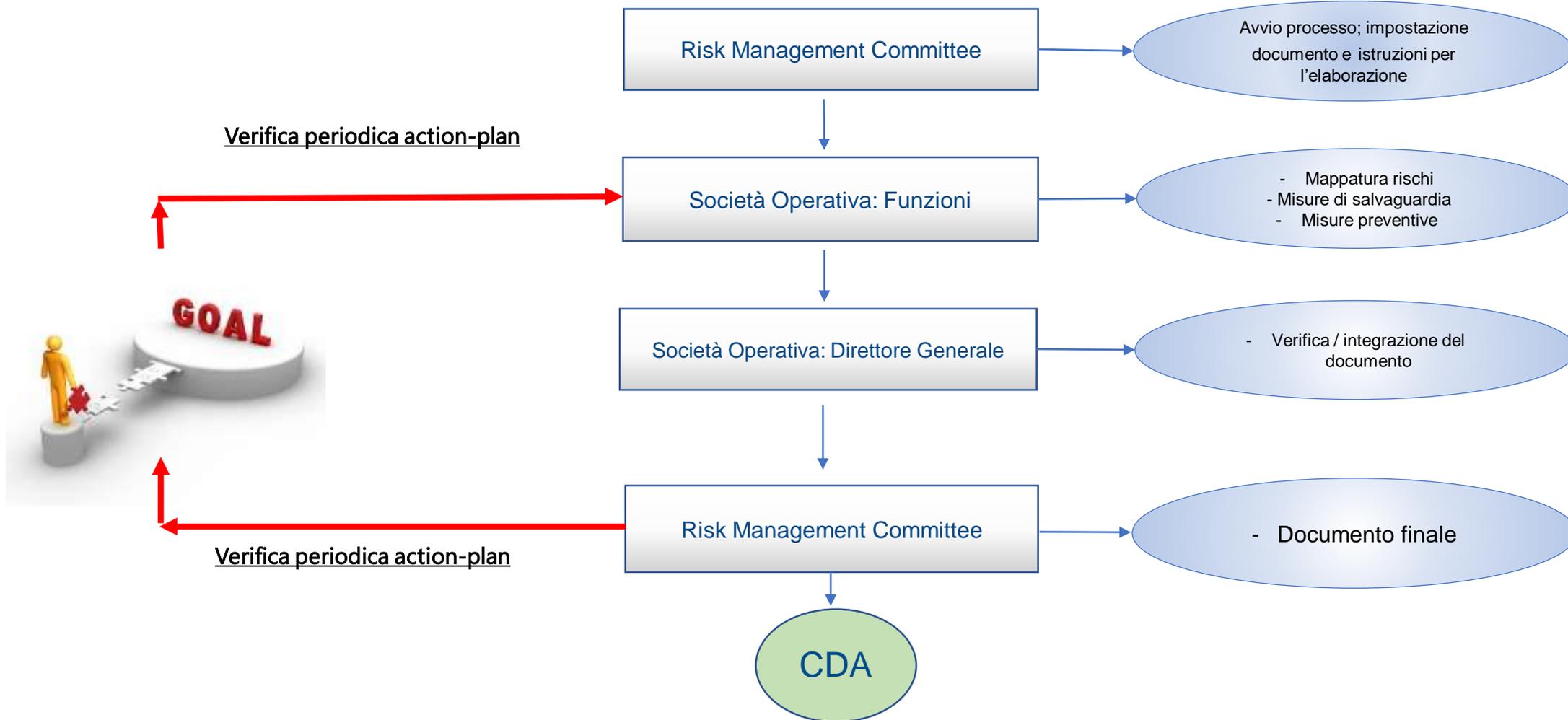
1 = done

2 = almost done

3 = halfway

4 = not realised

RISK MANAGEMENT : sintesi del processo



RISK MANAGEMENT : considerazioni finali

Le OPPORTUNITA' di un sistema di Risk Management:

- Miglioramento del processo di pianificazione strategica e di gestione aziendale;
- Salvaguardia della reputazione e dell'immagine aziendale;
- Responsabilizzazione («accountability») a tutti i livelli aziendali sulla gestione dei rischi;
- Miglioramento del merito di credito da parte delle agenzie di rating;
- Riduzione dei costi di assicurazione;
- Miglioramento dei risultati aziendali e contenimento della loro volatilità

RISK MANAGEMENT : strumento per la gestione della supply-chain del container

GRAZIE A TUTTI DELL'ATTENZIONE

