



# Third Party Risk Management

**Supplier Risk and Reputational Management  
in the new reality**

Gennaio 2021

[kpmg.com/it](https://www.kpmg.com/it)

# Executive Summary

Il ricorso a network sempre più fitti di Terze Parti rappresenta una strategia aziendale necessaria per incrementare **produttività, marginalità, agilità ed innovazione delle organizzazioni**. Tuttavia, come dimostrato dalla pandemia generata dal COVID-19, **ad un elevato grado di interconnessione** corrisponde un elevato grado di rischio i cui impatti e conseguenze sul business necessitano di essere anticipati e gestiti mediante **approcci agili e competenze multidisciplinari**.

Specie ora, in questo contesto di **'new reality'**, funzioni di business e di controllo sono chiamate ad adottare **elevati standard e processi strutturati di gestione end-to-end dei rischi delle Terze Parti** e in particolare delle **complesse catene di fornitura**.

KPMG ha sviluppato, a supporto delle funzioni aziendali impegnate nella gestione e nel monitoraggio delle terze parti (CFO, CPO, CRO, CCO, CSO, etc.), un **approccio olistico di gestione delle catene di fornitura, Supplier Risk & Reputational Management (SRRM)**, che integra processi di business, tecnologie innovative ed elevate competenze specialistiche.

L'SRRM si basa su soluzioni turn-key sviluppate sulla base di 3 pillar:

**Framework** – Un modello collaborativo basato su un workflow end-to-end di gestione preventiva del parco fornitori, attraverso la valutazione, il monitoraggio e la tempestiva attivazione delle azioni di trattamento dei rischi delle terze parti.

**Piattaforma** – Una gestione automatizzata e integrata di processi e di analisi dei rischi, attraverso l'utilizzo di tool di Intelligent Automation e Data Cognitive.

**Managed Service** – L'esecuzione di Due Diligence e altre attività di monitoraggio svolte da KPMG mediante professionisti dedicati con competenze multidisciplinari e strutture di back office.

# Il Network delle Terze Parti e le sue criticità

## La gestione delle Terze Parti in the new reality

Globalizzazione, regolamentazione e digital transformation hanno rivoluzionato gli ecosistemi aziendali amplificando sempre più le relazioni e le interconnessioni con le Terze Parti.

Il ricorso a un network sempre più fitto di Terze Parti rappresenta una strategia aziendale imprescindibile, consentendo di:

- esternalizzare attività core e non core, con l'obiettivo di aumentare produttività e marginalità e/o garantire maggiore agilità e resilienza organizzative;
- sperimentare approcci innovativi di penetrazione ed espansione in nuovi mercati.

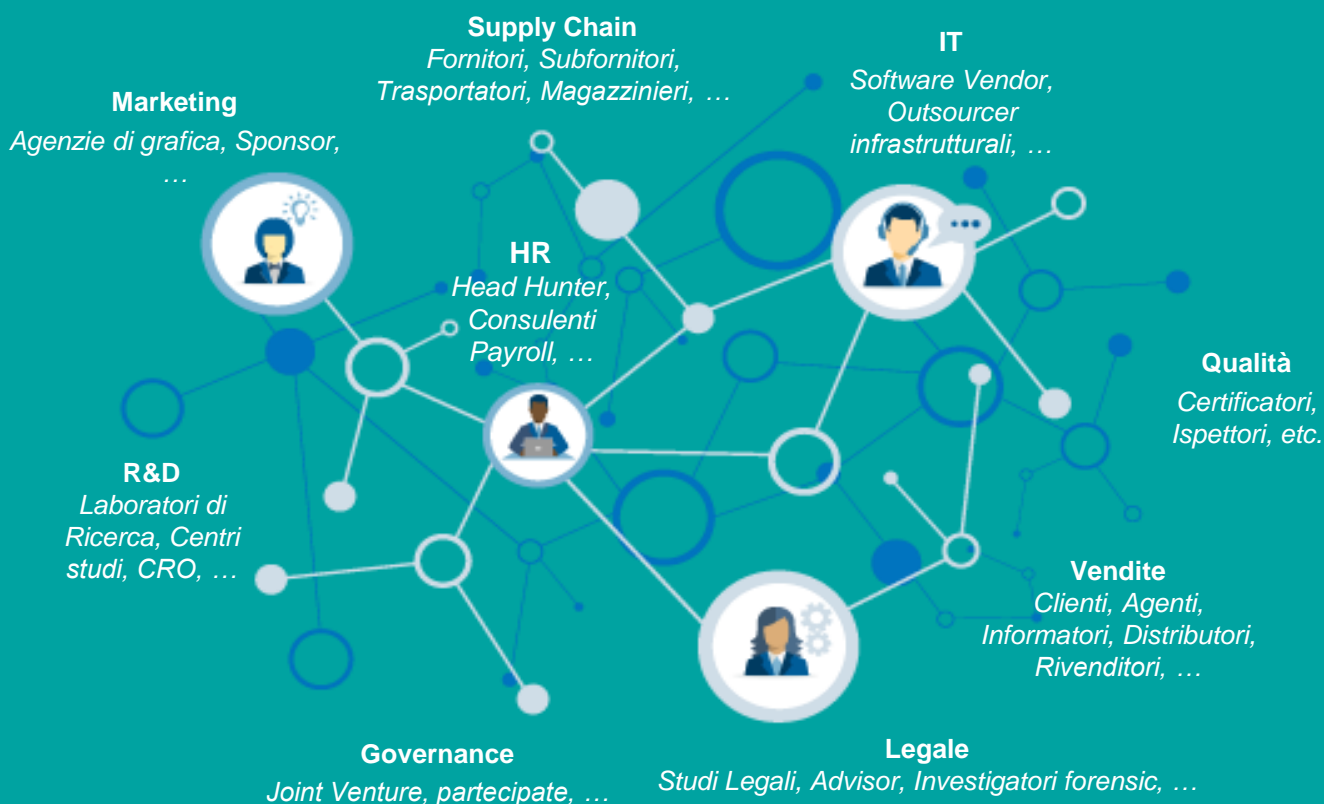
Tuttavia, come dimostrato dalla pandemia generata dal COVID-19, ad un elevato grado di interconnessione corrisponde un elevato grado di rischio: una business interruption mondiale e trasversale a tutte le industry.

Analizzando gli impatti del COVID-19 sulla Supply Chain, il World Economic Forum ha individuato **delle priorità** finalizzate alla ripartenza e alla tenuta della catene di fornitura in un contesto di 'new reality':

1. aumentare la **visibilità sulla Supply Chain** mediante una maggiore condivisione e accessibilità dei dati da parte di fornitori e subfornitori;
2. **digitalizzare** i processi di fornitura e i documenti connessi in modo da velocizzare il sistema;
3. **quantificare i rischi dei singoli fornitori e dell'intera catena**, in modo continuo e puntuale.

La complessità del contesto attuale, caratterizzato da elevata incertezza ed estrema volatilità, impone alle aziende di implementare strumenti di Risk Management sempre più evoluti e in grado di orchestrare e ricalibrare nel continuo le strategie di trattamento dei rischi messe in campo dalle diverse **funzioni manageriali coinvolte nei processi decisionali (AFC, Procurement, Sales, Legal, etc.)** adeguatamente supportate dalle **Funzioni di Controllo (Risk, Compliance, Internal Audit, etc.)**.

KPMG ha sviluppato un approccio di gestione del **Rischio delle Terze Parti** che facilita lo sviluppo della resilienza operativa delle catene di fornitura, mettendo a fattor comune tecniche di Risk Management, digitalizzazione di processi e collaborative workflow, cognitive computing e data analytics.



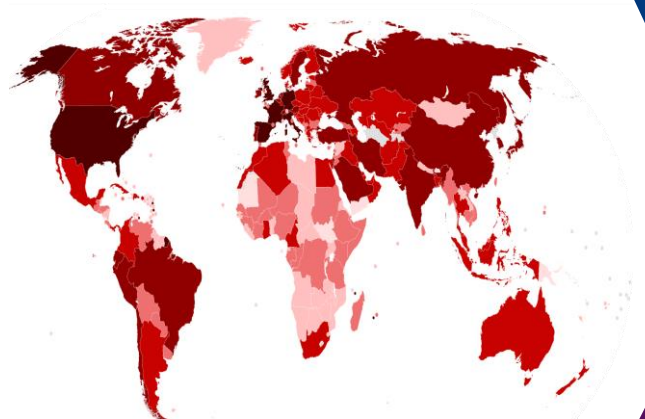
# Il Rischio delle Terze Parti e la sua gestione

## Le tipologie di Third Party Risk e la risposta al rischio nell'approccio integrato

Il **Third Party Risk** può essere definito come l'effetto della **riduzione di controllo diretto** da parte dell'organizzazione sulle sue **Terze Parti**.

Tali rischi sono di diversa natura e possono avere impatti diretti e indiretti lungo l'intera catena del valore. Se non identificati e gestiti tempestivamente possono innescare conseguenze rilevanti. Ad esempio, la fragilità economica di un fornitore eccessivamente indebitato (rischio finanziario) è in grado di minacciare la continuità dei processi aziendali (rischio operativo) e la conformità agli obblighi contrattuali verso dipendenti e committente, impattando così su ordinativi, stock e reputazione aziendale. Il delicato equilibrio raggiunto dai modelli di gestione del rischio delle terze parti ad oggi implementati è stato messo a dura prova dall'effetto che l'evento pandemico ha avuto sulla trasversalità ed interconnettività di tali network, amplificandone gli impatti dei singoli rischi.

**Gli impatti della pandemia si riverberano ed amplificano i diversi rischi connessi alle terze parti**



Aree impattate dal COVID-19



### RISCHI STRATEGICI

Disallineamenti tra la strategia aziendale dell'organizzazione e quella delle proprie Terze Parti e alla limitata remuneratività della relazione di business.

### RISCHI OPERATIVI

Interruzione o disfunzione dell'operatività aziendale e mancato rispetto dei requisiti contrattuali.

### RISCHI ECONOMICO-FINANZIARI

Legati alla solidità finanziaria delle Terze Parti e a danni economici diretti generati dal mancato rispetto degli impegni.

### RISCHI DI COMPLIANCE

Mancato rispetto di requisiti normativi esterni ed interni, alla condotta delle Terze Parti e agli interessi degli amministratori.

### RISCHI ESG

Effetti che le Terze Parti hanno sul contesto Ambientale, Sociale e di Governance afferente all'ecosistema della relazioni aziendali.



### RISCHI REPUTAZIONALI

Danno di immagine e reputazione dell'organizzazione per eventi riconducibili alla relazione e alla condotta delle Terze Parti.



# La Gestione integrata

La gestione dei rischi connessi alle Terze Parti è un fattore critico di successo per perseguire gli obiettivi di difesa e creazione di valore.

KPMG ha sviluppato un approccio proprietario di Supplier Risk & Reputational Management (SRRM) integrando in un unico Delivery Model il **Framework** e la **Piattaforma** necessaria, attivabile anche in modalità **Managed Service**.

## PIATTAFORMA



La gestione delle Terze Parti e dei rischi connessi è resa possibile grazie a Tool digitali di Intelligent Automation (Cognitive e Data Analytics) che garantiscono la gestione automatizzata dei processi e il relativo livello di rischio.



## FRAMEWORK



Il Framework KPMG consente di valutare il **livello di maturità** della gestione dei **processi aziendali che coinvolgono le Terze Parti**, di rilevare i **rischi connessi** e i **relativi presidi di controllo**. I rischi e i controlli chiave identificati sono monitorati, tramite indicatori (KPI, KRI, etc.) attraverso un **Workflow end-to-end** e un approccio modulare di **gestione delle Terze Parti**.

Nel contesto di new reality, caratterizzato da restrizioni di varia natura inclusa la difficoltà di accesso alle risorse, l'approccio SRRM in Managed Service consente alle organizzazioni di ottenere una risposta rapida alle esigenze di gestione e monitoraggio dei rischi delle Terze Parti.

## MANAGED SERVICE



Al fine di facilitare l'adozione del sistema e garantire la corretta esecuzione di ciascuna fase il processo può essere gestito in logica Managed Service da KPMG mettendo a disposizione **professionisti con competenze multidisciplinari e strutture di back office**.

# Il Supplier Risk & Reputational Management integrato nel processo di Vendor Management

## Framework, piattaforma e competenze KPMG a supporto della gestione dei fornitori e dei rischi connessi

Il Workflow integrato di Supplier Risk & Reputational Management garantisce il controllo dell'intera catena di fornitura (estendibile a sub-fornitori e relativi sub-appalti) nelle fasi di Scouting & Sourcing, On-boarding, Awarding e Monitoring.

### SCOUTING

- **Attività di ricerca di nuovi fornitori** e verifica dei requisiti
- Gestione **richieste accreditamento** sulla base di requisiti minimi

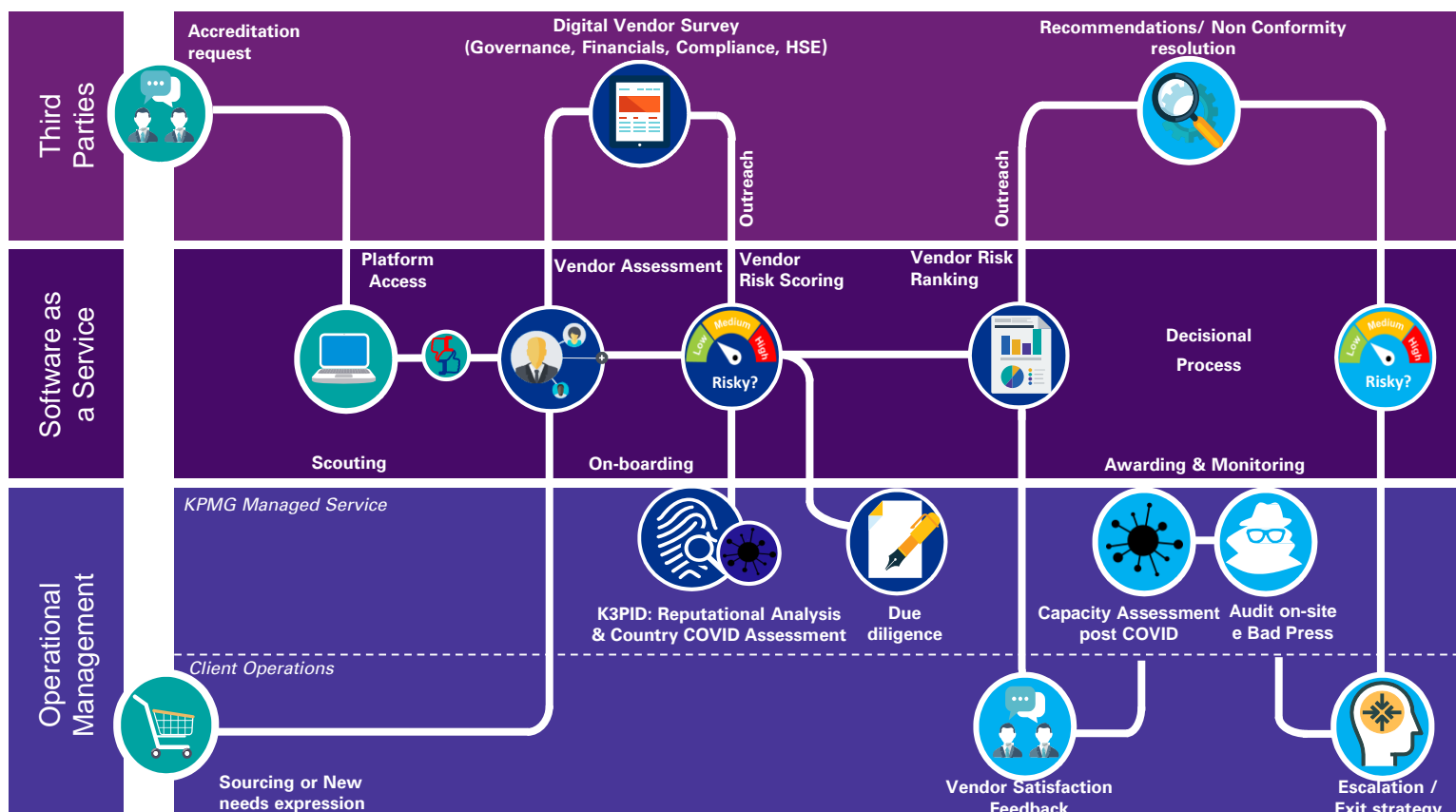
### ON-BOARDING

- Invio **questionario** a fornitori e sub-fornitori costruito sui driver di rischio prioritari
- **Raccolta dati** mediante **Intelligenza Artificiale** o tramite richieste dirette
- Verifiche di **Due Diligence** e **Analisi Reputazionale**
- **Calcolo automatico della rischiosità** del fornitore a supporto del processo decisionale

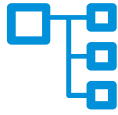
### EXECUTION

- **Awarding:** negoziazioni, gestione e archiviazione contratti e clausole, autorizzazioni risk-based ad operare in subfornitura, etc.
- **Monitoring:** updating in real time della rischiosità attraverso indicatori di performance, di capacità e di compliance, esiti **Site Visit**, **Bad Press analysis**, **Feedback dalle operation**, **verifiche su aspetti retributivi-contributivi**, etc.

## Collaborative Operating Model

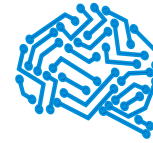


L'integrazione tra attività di vendor management e analisi dei rischi si realizza tramite la piattaforma SRRM di KPMG basata su tecnologie esterne e proprietarie low code che applicano logiche di intelligent automation, data analytics e visualization.



## PIATTAFORMA SRRM

E' una piattaforma che permette la collaborazione tra KPMG, la società e le sue terze parti attraverso la **digitalizzazione dei processi** mediante features di: modellazione ed esecuzione di attività, monitoraggio real time tramite **Data Analytics**, interfaccia utente semplice e multi device.



## K-3PID

E' un tool di **elaborazione cognitiva** che accede a migliaia di fonti e permette la valutazione automatica del **rischio reputazionale** della terza parte.

La flessibilità delle tecnologie impiegate garantisce:

Attivazione rapida in modalità  
**Plug & Play**

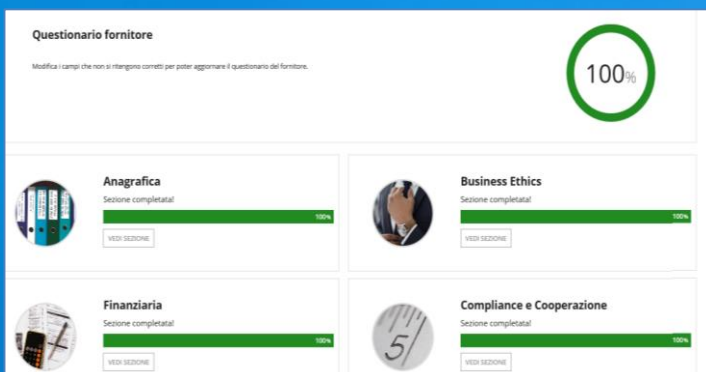
**Velocità** di interfaccia  
con i sistemi aziendali

Estrema **scalabilità** della soluzione  
interamente **Cloud Based**

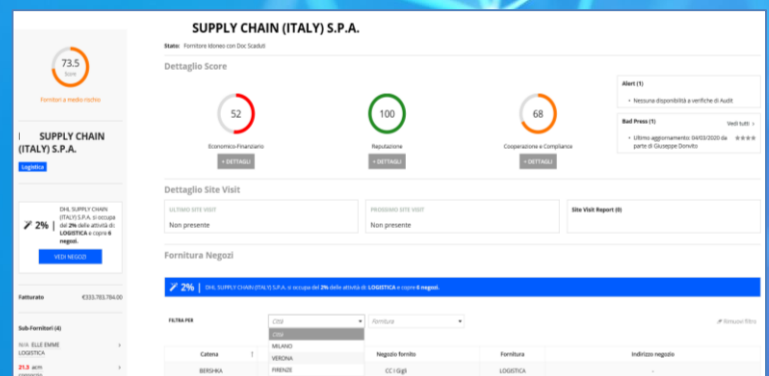
La piattaforma SRRM sviluppata da KPMG consente una rapida ed efficace interazione, in logica managed service, tra la Società e le sue Terze Parti integrando i processi aziendali coinvolti (es. procurement, reputational due diligence etc.)

## Preview della piattaforma di Supplier Risk & Reputational Management

### Questionario e Due Diligence



### Vendor Risk Score



# Contatti

**Antonio Mansi**  
**Partner Advisory**  
Head of Risk & Compliance  
amansi@kpmg.it

**Nicolò Zanghi**  
**Partner Advisory**  
Risk & Compliance  
nzanghi@kpmg.it

**Davide Saredi**  
**Associate Partner**  
Risk & Compliance  
dsaredi@kpmg.it

**Dario Camisa**  
**Partner Advisory**  
Management Consulting  
dcamisa@kpmg.it

**Valerio Falcicchio**  
**Associate Partner Advisory**  
Forensic  
valeriofalcicchio@kpmg.it

**Andrea Caldarulo**  
**Senior Manager Advisory**  
Risk & Compliance  
acaldarulo@kpmg.it

**Fabrizio Ricci**  
**Partner Advisory**  
Lighthouse  
fabrizioricci@kpmg.it

**Alessandro Manzo**  
**Associate Partner Advisory**  
Management Consulting  
amanzo@kpmg.it

**Giuseppe Donvito**  
**Senior Manager Advisory**  
Forensic  
gdonvito@kpmg.it

**Pasquale Soccio**  
**Partner Advisory**  
Forensic  
psoccio@kpmg.it

**Davide Macchi**  
**Associate Partner Advisory**  
Lighthouse  
dmacchi@kpmg.it

**Amelia Ventura**  
**Senior Manager Advisory**  
Forensic  
aventura@kpmg.it

[kpmg.com/it](https://kpmg.com/it)

[kpmg.com/app](https://kpmg.com/app)



Le informazioni contenute in questo documento sono tratte in parte da fonti pubblicamente disponibili. Nonostante tutti i nostri sforzi, KPMG Advisory non attesta né garantisce in nessun modo l'accuratezza, la completezza e la correttezza delle informazioni ivi contenute al momento in cui vengono ricevute o che continueranno ad esserlo anche in futuro. Tutte le informazioni qui fornite sono di carattere generale e presentate unicamente allo scopo di descrivere alcune dinamiche del mercato senza prendere in considerazione fatti riguardanti persone o entità particolari. Questo documento non rappresenta un'offerta di vendita né una sollecitazione all'acquisto di alcun servizio, né vuole fornire alcun suggerimento o raccomandazione operativa o in termini di investimento. KPMG Advisory non si assume alcuna responsabilità per la perdita o i danni che potrebbero derivare dall'uso improprio di questo volume o delle informazioni ivi contenute.

© 2021 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi utilizzati su licenza dalle entità indipendenti dell'organizzazione globale KPMG.

Data di pubblicazione: Gennaio 2021