

# Third party risk management: un modello innovativo per la gestione del rischio fornitore

intervista di Roberta Lospinoso  
in collaborazione con Synertrade



A fronte dell'attuale contesto economico e geopolitico in cui le aziende si trovano ad operare, la gestione del rischio associato ai fornitori è diventata una priorità per la maggior parte delle organizzazioni che perseguono la resilienza della propria supply chain.

Le aree di rischio legate ai fornitori sono molteplici e specie in un momento storico come quello che stiamo vivendo, i responsabili Acquisti devono essere in grado di identificare, valutare e mitigare il più possibile questi rischi per garantire continuità di fornitura e preservare la continuità del business aziendale.

Luca Visentin, Head of Certificazione fornitori di Gruppo and Analytics del gruppo

Mediaset e Stefano Lubian, Head Of Procurement Solutions di Synertrade, ci hanno raccontato del progetto "Third party risk management", un modello creato per l'analisi e il monitoraggio del rischio associato ai fornitori della Direzione Approvvigionamenti del gruppo Mediaset, analizzando i vantaggi e i benefici conseguiti dall'adozione di uno strumento innovativo, funzionale alla definizione delle azioni di mitigazione e all'impostazione di processi strutturati per la valutazione del profilo di risk supplier.

**Luca, con quali obiettivi e da dove nasce l'esigenza di avviare il progetto per l'analisi e il monitoraggio del rischio associato ai fornitori del gruppo Mediaset?**



**Luca Visentin**

Head of Certificazione fornitori di Gruppo and Analytics  
**Mediaset**



**Stefano Lubian**

Head of Procurement Solutions  
**Synertrade**

Il progetto prende le mosse da una serie di spinte al cambiamento che si sono concentrate tra la fine del 2019 e l'inizio del 2020.

La prima riguarda una certa insoddisfazione interna rispetto al modello precedente di investigazione del rischio associato ai fornitori. Un modello funzionante ma che iniziava a presentare dei limiti.

La seconda spinta è stata generata dalla pandemia, in un periodo in cui le relazioni con i fornitori sono state messe a dura prova. Improvvisamente abbiamo visto aumentare in maniera esponenziale i segnali di rischio su buona parte del nostro parco fornitori.

L'insieme di questi due fattori, tra gli altri, ci ha fatto riflettere, capendo che era arrivato il momento di far maturare un nuovo sistema di analisi del rischio associato ai fornitori.

Partendo da questi presupposti è partito il progetto per il quale ci siamo posti diversi obiettivi. In primo luogo, abbiamo scelto di ampliare le aree di rischio da attenzionare e i relativi KRI di riferimento per disporre di una più ampia e completa prospettiva di analisi e valutazione.

Dal punto di vista merceologico, abbiamo introdotto le categorie merceologiche e una distinzione tra queste in funzione del loro potenziale impatto sulle aree di rischio e sulla business continuity, suddividendole tra categorie core e non core.

Abbiamo voluto arricchire e differenziare le fonti alimentanti esterne (Infoprovder) facendo leva sulla specializzazione per ottenere informazioni non solo consuntive, ma se possibile anche predittive.

Inoltre, abbiamo cercato di veicolare all'interno della Direzione un diverso approccio alla valutazione al rischio, che non fosse più solo un tema di certificazione "documentale" dei fornitori, ma un contenuto più ricco e articolato su cui riflettere. Allo stesso tempo abbiamo cercato di stimolare la crescita della professionalità

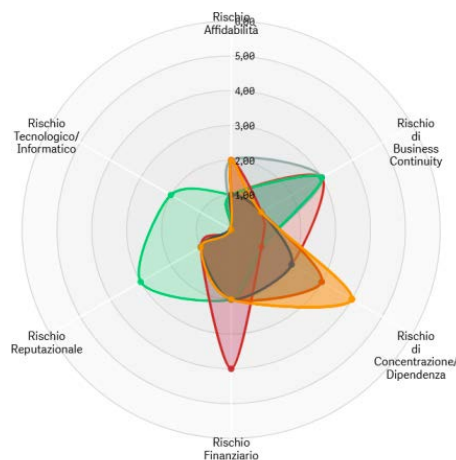


Figura 1:  
Vista "a ragno" dei  
fornitori per dimensioni  
omogenee - illustrativo

Criticità fornitore:

- 5= Black list
- 4= Rischio alto
- 3= Rischio medio
- 2= Rischio basso
- 1= Rischio zero
- 0= KRI spento

delle risorse, migliorando le loro competenze in materia di analisi del rischio e di definizione delle azioni per la mitigazione.

Infine, ci siamo prefissati di ridurre i costi complessivi degli Infoprovder attraverso la concentrazione delle informazioni su pochi fornitori meritevoli della massima attenzione. In questo senso, lo slogan che ha guidato l'intero progetto è stato "tante informazioni per pochi fornitori".

Per raggiungere questi obiettivi abbiamo voluto dotarci di uno strumento flessibile e allo stesso tempo completo di rappresentazione delle informazioni di sintesi e di dettaglio, il più possibile evoluto e in grado di facilitare la user experience autonoma.

## Quali sono stati gli ambiti di intervento e quali criteri sono stati utilizzati nella scelta delle aree di rischio da monitorare?

L'iniziativa progettuale ha identificato tre ambiti di intervento. Come primo step abbiamo lavorato su una nuova matrice di rischio in grado di guidare la priorità e l'attenzione della nostra Direzione verso il rischio dei fornitori. Una matrice costituita dall'incrocio di due dimensioni: il livello di criticità della categoria merceologica ac-

quisita e il valore d'acquisto associato ai fornitori. All'interno di queste due dimensioni abbiamo identificato diversi quadranti di intensità di rischio per indirizzare l'ampiezza, la profondità e la frequenza delle informazioni da analizzare e compilare sul mercato.

Successivamente, abbiamo selezionato le nuove aree di rischio da affiancare a quelle già esistenti per poi identificare i KRI da sviluppare per la configurazione del rischio fornitore.

A tal proposito, abbiamo fatto riferimento alle best practice di mercato per individuare le aree di rischio più pertinenti alla nostra attività.

L'obiettivo sfidante è stato quello di realizzare uno strumento flessibile, che permettesse in terza battuta l'esecuzione di analisi multidimensionali, consentendo all'utente di navigare facilmente attraverso le informazioni senza particolari interventi di formazione.

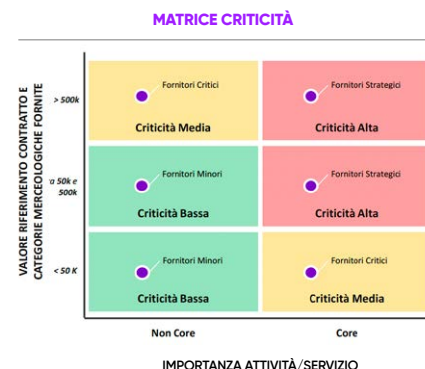


Figura 2:  
I diversi posizionamenti all'interno della  
matrice e le relative strategie di monitoraggio



**È prevista una condivisione con il fornitore dei risultati delle valutazioni (piano di miglioramento, azioni correttive) o al momento è utilizzato solo ad uso interno?**

Per quasi un anno abbiamo usato intensamente lo strumento a porte chiuse, tra di noi della Direzione, per capire come potesse rispondere alle varie sollecitazioni. Ad oggi lo strumento è parte integrante della governance di Direzione.

Il fornitore viene coinvolto attraverso il contenuto delle azioni di mitigazione per trovare insieme delle soluzioni correttive affinché possa rientrare in parametri accettabili rispetto ad un'area di rischio specifica.

**Quali sono stati i benefici conseguiti?**

Come Direzione approvvigionamenti abbiamo ora a disposizione un modello innovativo di analisi del rischio che ha superato le limitazioni di quello precedente, andando a coprire in maniera precisa molte più aree di rischio. Lo strumento non è fine a sé stesso ma è una delle leve della governance e questo fa sì che il rischio associato al fornitore possa essere presidiato in una modalità più efficace.

Per quanto riguarda i processi d'acquisto, l'analisi della configurazione del rischio associato ai fornitori, che potenzialmente potrebbero partecipare ad un evento di sourcing, ha un peso più determinante rispetto al passato.

Anche il processo di certificazione dei fornitori non è più puramente di carattere "documentale", ma ha subito un ammodernamento.

Inoltre, abbiamo riscontrato una miglior risposta da parte nostra alle tematiche di compliance rispetto alle motivazioni di blocco o di sblocco dei fornitori.

Dal punto di vista delle risorse umane, attraverso i corsi di formazione che abbiamo svolto e che realizzeremo anche quest'anno, abbiamo predisposto le condizioni per



la crescita professionale delle persone, veicolando un modello più ricco in grado di stimolare una riflessione più ampia sul tema, non solo rispetto alla lettura del rischio, ma anche e soprattutto rispetto alle successive azioni di mitigazione da intavolare.

Infine, per quanto riguarda l'aspetto economico, dopo un anno di esercizio abbiamo notato una diminuzione dei costi per acquisti da Infoprovider, essendo passati da un acquisto garantito per tutti ad acquisti indirizzati ai soli fornitori di interesse.

**La valutazione del fornitore è un processo che deve essere adeguato continuamente per essere allineato con l'evoluzione del proprio business, del mercato e degli eventuali nuovi rischi emergenti. Come pensa Mediaset di evolvere il proprio risk assessment in futuro?**

Le traiettorie di evoluzione di risk assessment sono ben definibili. Per Mediaset il punto di osservazione è e sarà da un lato il contesto interno - in termini di impiego dello strumento e contributo evolutivo delle persone che lo utilizzano - dall'altro le spinte esterne e i rischi emergenti che ci imporranno di far evolvere velocemente il modello. Da quando lo abbiamo rilasciato, siamo già alla terza versione. Abbiamo aggiunto nuove aree di rischio

da monitorare, eliminato dei KRI che non erano significativi, sostituendoli con altri più pertinenti. Un'evoluzione data dunque dall'utilizzo dello strumento day by day.

**Stefano, in che modo la piattaforma Accelerate di Synertrade è stata in grado di accogliere e agevolare la gestione dei dati in questo contesto e come si pone in generale rispetto alle tematiche di supplier risk management?**

L'approccio di Synertrade è da sempre basato sull' "essere smart e agili" per risultare il più possibile flessibili e adattabili alle richieste dei nostri clienti.

Non vogliamo essere un mero provider di applicazioni software ma portare valore alle aziende, recependo sia le esigenze specifiche che provengono dal cliente, sia quelle che provengono dal contesto esterno.

Questo si concretizza nell'essere pronti ad accogliere i cambiamenti e supportare le evoluzioni dei processi, ponendoci al fianco del cliente.

Oggi a livello geopolitico internazionale la necessità di gestire il rischio associato ai fornitori permea l'intero tessuto aziendale, non solo in Italia, e rappresenta uno dei principali temi di approfondimento e



di indirizzo degli uffici acquisti, con conseguenze e impatti lungo tutti i processi aziendali e le relative aree di competenza (supply chain, compliance, finance,...).

Rispetto alle tematiche di supplier risk management, la piattaforma Accelerate di Synertrade è in grado di orchestrare, armonizzare e ottimizzare la base dati da utilizzare per tutte le tematiche di gestione del rischio fornitore.

In quanto hub di gestione delle informazioni, la piattaforma garantisce:

- la raccolta dei dati in modalità 'open', ovvero integrandosi con diversi data source specifici, in funzione della tipologia di rischio da gestire e monitorare;
- la certificazione del dato in quanto proveniente sia da fonti alimentanti esterne affidabili (infoprovider), sia interne (patrimonio informativo caratteristico di ciascuna azienda);
- l'armonizzazione e l'ottimizzazione delle informazioni tali da renderle facilmente fruibili a tutti gli attori coinvolti;
- la flessibilità nella costruzione di dati aggregati personalizzati in base alle esigenze dei differenti stakeholders.

### **Come viene supportata e valorizzata l'evoluzione dei processi rispetto alle esigenze dei vostri clienti?**

La vicinanza con i clienti è per Synertrade un elemento vincente in grado di supportare e valorizzare l'evoluzione dei processi. È proprio in quest'ottica che tra il 2021 e il 2022 - all'interno di una riorganizzazione a livello globale della società - abbiamo introdotto in ogni country un nuovo ruolo, il Customer Success Manager (CSM), come punto di riferimento per la nostra customer base.

Poter contare sulla presenza di un team locale di professionisti e consulenti esperti nei processi di procurement end-to-end che segua da vicino il cliente, permette a Synertrade di anticipare tendenze e best practice del mondo acquisti contribuendo alla definizione della roadmap evolutiva della piattaforma, oltre che a garantire un supporto di eccellenza alla nostra customer base e a proporre al mercato soluzioni innovative e in linea con i principali trend ed esigenze.

L'esempio di questa vicinanza è Mediaset, con cui tutt'oggi realizziamo allineamenti di progetto settimanali, reciproche condivisioni delle aspettative e delle soluzioni attese e varie altre iniziative comuni. Lo scambio costante ci permette di migliorare continuamente la copertura

che la nostra piattaforma è in grado di offrire in termini applicativi sulle diverse Industry e Business market.

### **La collaborazione con Mediaset risale al 2016 ed è ormai più che consolidata. Quali sono i vantaggi di avvalersi di Technology partners per l'evoluzione digitale delle aziende?**

Mediaset è stato uno dei primi grandi clienti a livello italiano. La collaborazione con l'azienda è iniziata nel 2016 e in questi sette anni entrambe le società sono cresciute molto.

Come accennavo prima, la vicinanza con i clienti come Mediaset - che hanno dei processi complessi da gestire internamente in tema di procurement - permette al software vendor di migliorare la copertura applicativa sui vari processi. Lo stiamo riscontrando non solo in Italia, ma anche nelle altre country in cui operiamo.

Dal punto di vista del cliente, la vicinanza con il partner tecnologico garantisce l'accesso diretto alla roadmap innovativa, in ottica di mutua collaborazione e condivisione della trasformazione digitale dei processi di acquisto.

Mentre da un punto di vista di evoluzione tecnologica - in parallelo alla necessità di supportare i clienti da vicino - essere agili e smart significa sviluppare una piattaforma il più possibile aperta per integrare e gestire all'interno della propria suite di soluzioni anche quelle di terze parti che sono in grado di coprire determinate esigenze del processo di procurement in maniera più specifica e allineata alle esigenze del cliente e che vanno a completare l'offering di Synertrade.

In questa direzione, sia in Italia che in Europa stiamo stringendo delle partnership tecnologiche con altri software vendor che forniscono delle soluzioni innovative, integrate nella nostra piattaforma per portare ulteriore valore aggiunto.