

Deloitte.

Third-Party Risk Management (TPRM)

Global survey 2021



Indice



La percezione delle aziende nello scenario post-pandemia



Risk intelligence: l'importanza di un monitoraggio costante e in tempo reale



I rischi digitali salgono in cima alle preoccupazioni delle aziende



La pressione dei costi frena l'interesse verso i piani di insourcing



Prefazione

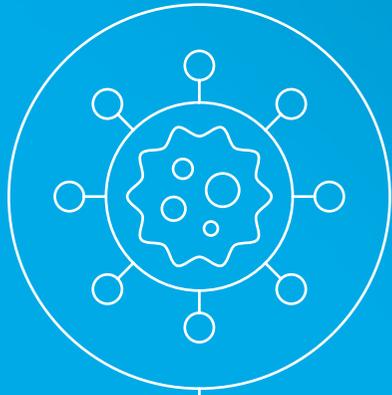
Giunta alla sua sesta edizione, la **Third-Party Risk Management (TPRM) Global Survey 2021** si è posta l'obiettivo di monitorare ed approfondire le sfide e le opportunità che le aziende devono saper cogliere per gestire al meglio i **rischi aziendali derivanti dalle relazioni con le terze parti**. L'edizione di quest'anno, in particolare, ha dedicato una specifica attenzione agli **impatti della pandemia Covid-19 sulle attività di TPRM**, analizzando le nuove dinamiche e problematiche che emergono da un contesto di business in fase di profonda evoluzione. La survey 2021 ha registrato peraltro un'adesione senza precedenti, raccogliendo circa **1.200 risposte** da oltre **30 Paesi** a livello internazionale.

La **disruption globale** generata dalla crisi sanitaria – a cui è seguita rapidamente quella economica – è stata senza dubbio l'elemento distintivo del 2020, con ripercussioni destinate a protrarsi anche nel corso dei prossimi anni. È inoltre evidente come l'ambito del Risk Management sia stata una delle aree maggiormente coinvolte a livello aziendale: alcuni specifici rischi sono stati fortemente amplificati dalla pandemia, ma **sono anche emerse tipologie di "Third-Party Risk" (TPR) completamente nuove ed impreviste**.

L'indagine di Deloitte si è così focalizzata sui principali impatti gestionali e sui cambiamenti strategici imposti dalla pandemia: alla luce di questi, lo studio mira a definire **come le organizzazioni stanno cercando di ripensare e migliorare le proprie strategie di TPRM**, adattandole al nuovo contesto socio-economico.

In sintesi, la survey evidenzia **quattro macro-aree** su cui le aziende sono chiamate a concentrare le proprie riflessioni strategiche:

1. **Fase evolutiva rispetto alla disruption Covid-19** – circa un quarto delle aziende dichiara di aver ormai completamente superato la fase emergenziale, mettendo a punto meccanismi gestionali per far fronte ad eventi simili in futuro; tuttavia, una quota maggioritaria (circa la metà del campione intervistato) afferma di trovarsi ancora in una fase di "risposta" alla crisi, caratterizzata dalla necessità di valutare il "grado di maturità" della propria funzione TPRM, identificare le aree più vulnerabili e definire quali sono state maggiormente impattate a causa delle relazioni con terze parti.
2. **Risk intelligence** – a prescindere dalla dimensione e dal settore di mercato, le organizzazioni confermano che l'analisi e il monitoraggio dei rischi rimane una priorità strategica su cui continuare ad investire anche in futuro. Le aziende più piccole tendono a interpretare il momento attuale come una preziosa opportunità per incrementare le risorse destinate alle attività di risk intelligence, accelerandone lo sviluppo e l'integrazione nella propria struttura organizzativa. Per le aziende più grandi, che spesso hanno già implementato funzioni avanzate di TPRM, la sfida consisterà invece nel ridefinire processi, metodologie e strumenti per adattarli ai nuovi scenari competitivi, anche grazie alle tecnologie di intelligenza artificiale.
3. **Rischi digitali** – la pandemia ha fortemente accelerato l'adozione e la diffusione delle tecnologie digitali in tutti i settori, ma parallelamente sono anche aumentati i rischi derivanti dall'impiego di strumenti e modalità di lavoro virtuali. Molte aziende concordano nel ritenere i rischi delle tecnologie digitali come una delle principali preoccupazioni del top management, anche in ottica futura. Si tratta di una priorità strategica urgente in uno scenario globale caratterizzato da business community sempre più digitali e interconnesse, dove i rischi derivanti da terze parti sono amplificati dalle nuove modalità di interazione e collaborazione da remoto.
4. **Insourcing** – il desiderio di assicurarsi un maggior controllo su processi, scambi e transazioni di mercato ha indotto diverse aziende a orientarsi verso nuovi approcci di integrazione verticale e orizzontale, attraverso strategie volte a re-internalizzare le attività "chiave" e ottimizzare la gestione dei rischi sottostanti. Al tempo stesso, tuttavia, la contrazione dei margini di profitto e la crescente pressione sui costi agisce da freno nei confronti delle effettive possibilità di insourcing, soprattutto per le attività e le funzioni più complesse ed onerose, le quali erano state esternalizzate proprio nell'ottica di ridurre i costi aziendali. Per le aziende, una riflessione strategica cruciale riguarderà quindi il trade-off tra un maggior controllo dei rischi e la sostenibilità economica dei piani di insourcing.



01

La percezione delle
aziende nello scenario
post-pandemia



La percezione delle aziende nello scenario post-pandemia

La crisi Covid-19 sarà verosimilmente ricordata come un classico “cigno nero”, ovvero un evento spartiacque e inatteso capace di cogliere molte aziende impreparate e diffondersi con disarmante rapidità su scala globale. In tutti i Paesi, infatti, molte organizzazioni hanno vissuto difficoltà, inefficienze e ritardi nel mettere in campo una strategia reattiva, coordinata ed efficace: non solo a causa della novità del fenomeno sottostante, ma anche di una **sottovalutazione del proprio grado di preparazione verso rischi imprevisti di questa entità.**

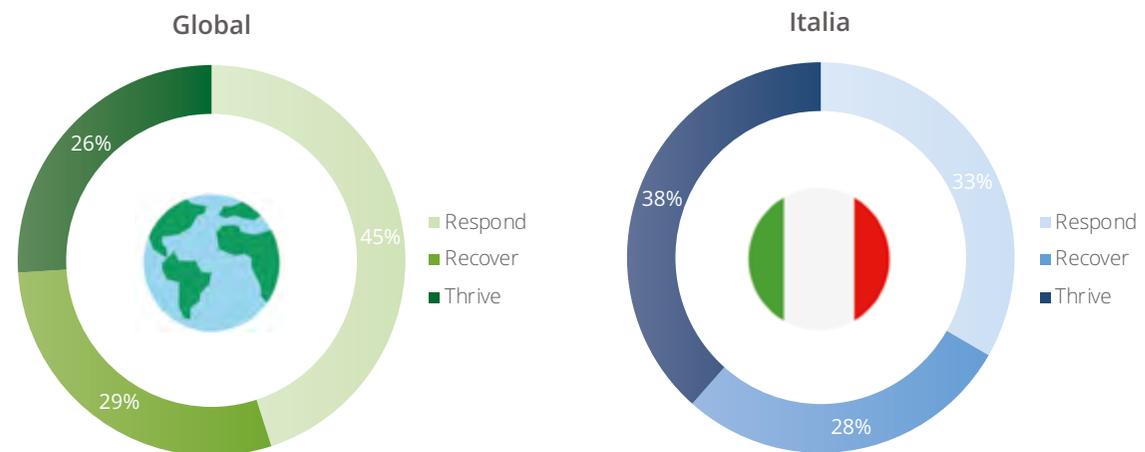
Di conseguenza, per una quota significativa di aziende le fasi di recupero e rilancio procedono a ritmo moderato. A livello globale, quasi la metà dei rispondenti (45%) dichiara di trovarsi ancora in una **fase di risposta (“Respond”)**, caratterizzata dalla valutazione delle criticità e vulnerabilità connesse a terze parti (es. filiera di approvvigionamento, relazioni con i clienti, network di lavoro virtuali).

Meno di una su tre (29%) si ritiene invece in una **fase di ripresa (“Recover”)** dove, oltre a recuperare il terreno perduto, si cerca di capitalizzare l’esperienza della pandemia per ricostruire le funzioni di TPRM su basi più solide e resilienti.

Poco più di una su quattro (26%) afferma infine di essere entrata propriamente in una **fase di rilancio (“Thrive”)**, caratterizzata da un completo recupero del proprio business e dalla definizione di strategie e meccanismi volti a potenziare l’agilità e la flessibilità futura, tali cioè da garantire la capacità dell’organizzazione di far fronte a cambiamenti imprevisti ed eventi di elevato impatto.

Fra le **aziende italiane**, tuttavia, si registra una **maggiore fiducia e ottimismo**: due terzi degli intervistati (67%) ritengono di aver ormai lasciato alle spalle la fase strettamente emergenziale, con **più di una su tre (38%)** che ritiene di trovarsi addirittura in quella di **“rilancio”**. (Figura 1)

Figura 1 - In quale delle seguenti fasi ritiene che si trovi la sua azienda?



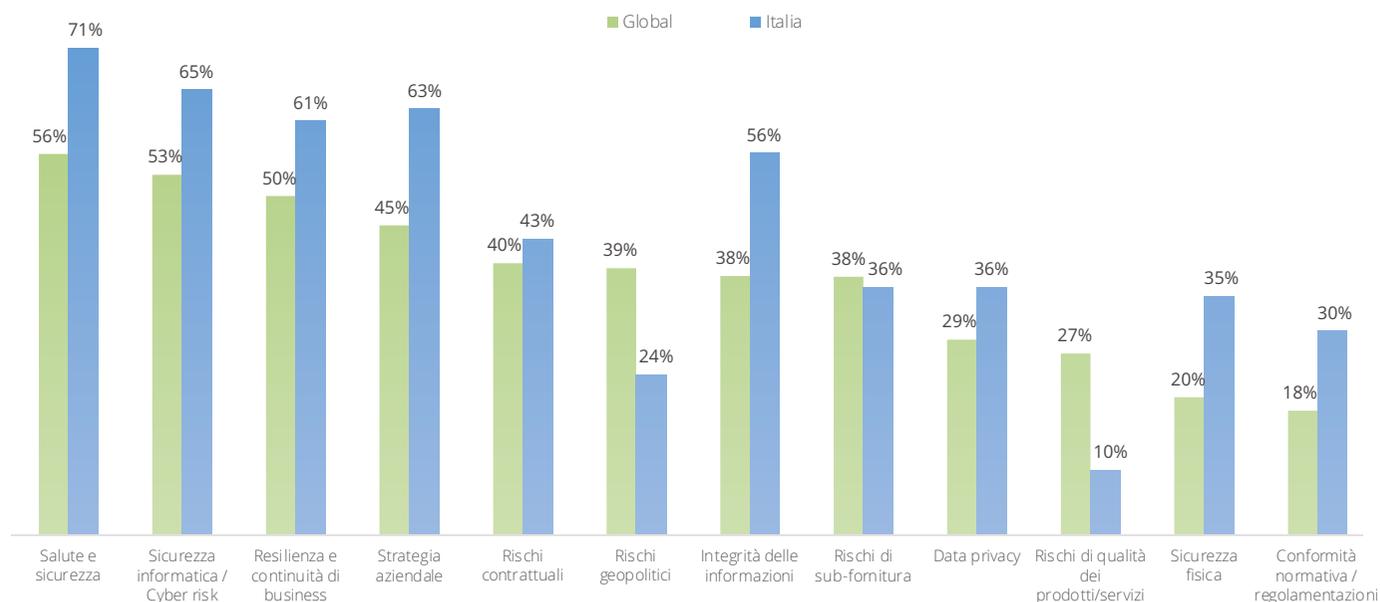


Ad ogni modo, sia in Italia che all'estero, da quando la pandemia è stata formalmente riconosciuta nel mese di marzo 2020, **più della metà (51%)** delle organizzazioni **ha vissuto uno o più incidenti connessi a rischi di terze parti** e, fra queste, in un numero significativo di casi l'impatto è stato di media (31%) o elevata (13%) entità.

Se da un lato non sorprende che la maggior parte dei rischi ha riguardato la sfera della **salute e sicurezza dei lavoratori** (56%), è invece importante sottolineare l'elevata incidenza nelle aree della **sicurezza informatica** (53%), della **continuità di business** (50%) e della **strategia aziendale** (45%). Altri ambiti rilevanti hanno riguardato i rischi di **natura contrattuale** (40%) e i **rischi geopolitici** (39%). Questi ultimi sono apparsi meno significativi in Italia (24%), dove in compenso più di un'azienda su due (56%) cita problematiche legate all'**integrità delle informazioni** (rispetto a una media global limitata al 38%). (Figura 2)

Inoltre, l'**impatto della pandemia** è stato più **accentuato per determinate categorie** di stakeholder e terze parti rispetto ad altre (Figura 3). A livello globale, quelle maggiormente coinvolte sono state le **relazioni con i fornitori di beni esteri** (27%), soprattutto se collocati in regioni particolarmente afflitte dalla severità dei contagi o delle misure restrittive. La continuità dei rapporti commerciali oltreconfine è stata messa a dura prova anche dalla diversità delle tempistiche e delle modalità di contenimento (e.g. lockdown), che hanno rallentato gli scambi specialmente nei settori più integrati nelle catene internazionali del valore.

Figura 2 - Tipologie di rischi affrontati dall'inizio della pandemia

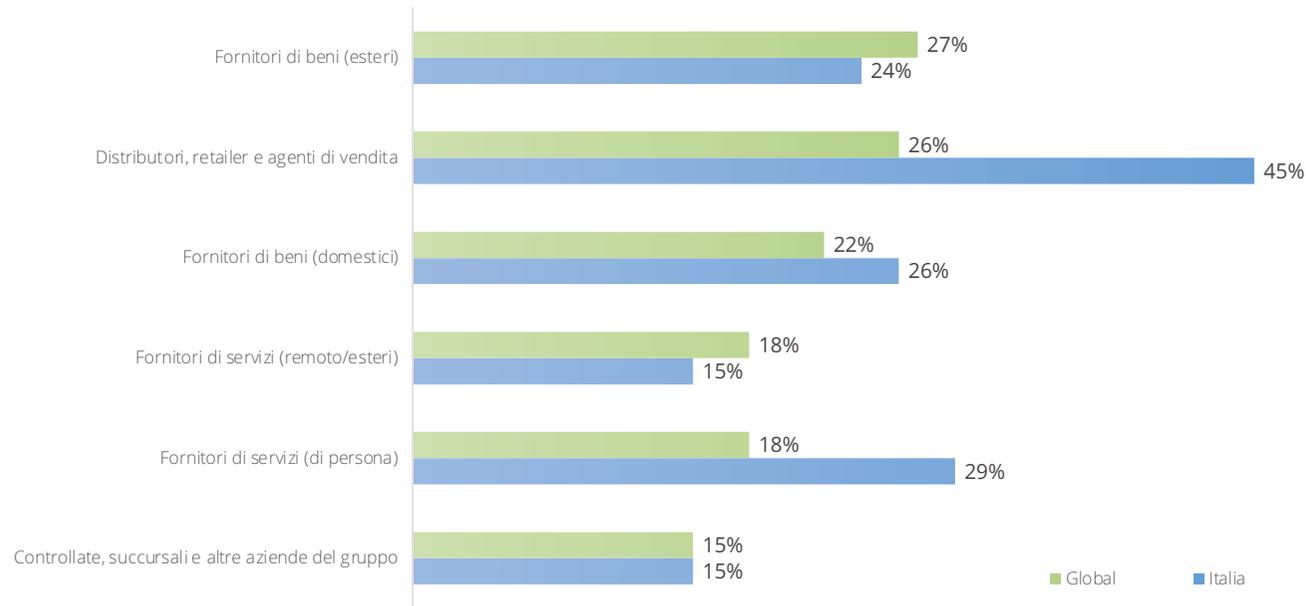


Non a caso, fra le categorie più penalizzate, i fornitori di beni esteri sono immediatamente seguiti da **distributori, retailer e agenti di vendita** (26%), i quali risultano addirittura al **primo posto in Italia (45%)**, dove le misure restrittive sono state più severe e precoci rispetto ad altri Paesi. Infine, vi sono i **fornitori di beni nazionali** (22%), i **fornitori di servizi** (18%) da remoto o di persona (per questi ultimi la quota sale al 29% in Italia), nonché le **filiali, aziende controllate o altre entità dello stesso gruppo** (15%).

In generale, l'emergenza sanitaria ha rappresentato un momento storico di riflessione strategica, incentivando le organizzazioni ad acquisire una **maggiore consapevolezza** riguardo all'importanza e al valore di un **modello TPRM più avanzato e sofisticato**. Ad esempio, un'azienda su due (media global: 50% | Italia: 43%) riconosce che dovrà **aumentare l'attenzione, le risorse e gli investimenti** destinati a questo scopo.



Figura 3 - Categorie di terze parti maggiormente impattate dalla pandemia



Le evidenze della survey mostrano, infatti, che la **probabilità di incidenti ad alto impatto** risulta più elevata fra le aziende che avevano destinato meno risorse alla gestione dei rischi di terze parti: ad esempio, fra coloro che intendono aumentare sensibilmente il budget TPRM, quasi un terzo (27%) dichiara anche di aver subito incidenti e criticità importanti durante la pandemia, mentre la quota appare estremamente marginale (2%) fra quelle che ritengono necessario solo un piccolo aumento degli investimenti.

Inoltre, risulta nettamente in crescita (dal 26% al **31%**) la quota di aziende che stanno **perfezionando il proprio “grado di maturità” nella gestione dei rischi di terze**

parti, implementando i **modelli più integrati, evoluti e ottimizzati**. In Italia, si registra un’accelerazione superiore alla media internazionale, con una quota che sale addirittura dal 21% al 36%.

Viceversa, scendono dal 28% al **19%** le aziende che dichiarano i **livelli di maturità più bassi**, ossia quelle ancora limitate alle **fasi iniziali del “TPRM journey”**, dove i processi e gli elementi critici non risultano sufficientemente presidiati. Fra le aziende italiane, in questo caso la quota risulta stabile rispetto alla situazione pre-Covid (14%) ma si attesta comunque al di sotto della media estera, a conferma del buon grado di consapevolezza delle imprese italiane.





Figura 4 - Aree di TPRM dove è necessario un miglioramento significativo a seguito della crisi Covid-19

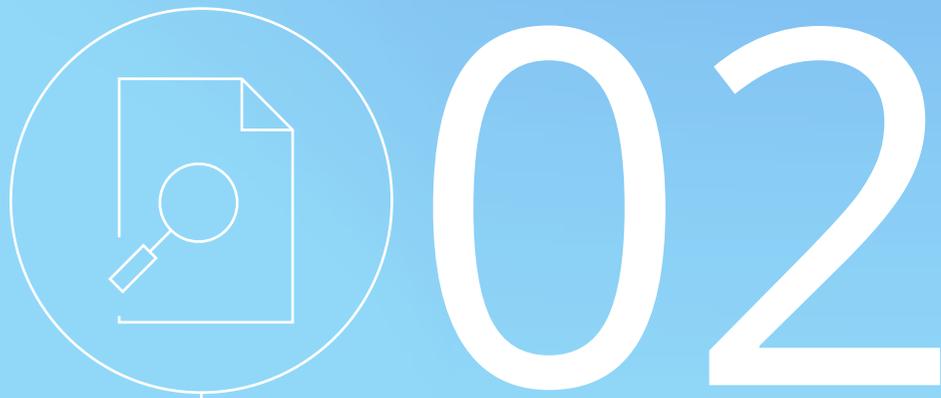
	Global	Italia
Informazioni in tempo reale, parametri di rischio e strumenti di reporting	53%	71%
Processi di business connessi al TPRM	53%	68%
Strumenti e tecnologie per la gestione dei TPR	51%	64%
Persone e organizzazione (es. competenze, chiarezza dei ruoli)	49%	50%
Governance e supervisione olistica da parte del management	45%	46%
Standard e procedure di TPRM	43%	57%
Promozione di una "cultura" di gestione del rischio coordinata da parte dei vertici	37%	54%



In generale, **lo sviluppo del grado di maturità delle funzioni TPRM** si manterrà verosimilmente **graduale** anche in futuro. Le aziende che presentano “casi di eccellenza” costituiscono infatti un benchmark in costante evoluzione, che contribuisce ad innalzare continuamente gli standard in termini di requisiti, obiettivi e best practice. Analogamente, le aspettative del mercato saranno rese più esigenti dalla diffusione di **soluzioni tecnologiche sempre più sofisticate** e dall'**adozione di framework concettuali e strategici all'avanguardia**.

Ad esempio, più di un'azienda su due (**53%**) ritiene che la maturità dei modelli TPRM è legata anzitutto all'impiego di **strumenti di sensing e reporting** in tempo reale e al miglioramento dei **processi di business**: in Italia, circa 7 aziende su 10 concordano su questi due aspetti altamente strategici (rispettivamente 71% e 68%). La pandemia ha infatti reso prioritario il **monitoraggio continuativo** dei parametri di rischio connessi alle terze parti, in sostituzione del tradizionale modello basato su una serie di assessment periodici nel corso dell'anno.

Altrettanto importanti risultano gli specifici **strumenti tecnologici** utilizzati (Global: 51% | Italia: 64%), le **competenze** delle risorse umane e la **chiarezza organizzativa** (Global: 49% | Italia: 50%), nonché una **supervisione olistica e uniforme** da parte del management (Global: 45% | Italia: 46%) (Figura 4). Inoltre, rispetto al dato internazionale, le aziende italiane ritengono più importante migliorare gli **standard** e le **procedure** di TPRM (57%) nonché promuovere una “cultura di risk management” efficace e coordinata da parte del vertice aziendale (54%).



Risk intelligence:
l'importanza di un
monitoraggio costante
e in tempo reale



Risk intelligence: l'importanza di un monitoraggio costante e in tempo reale

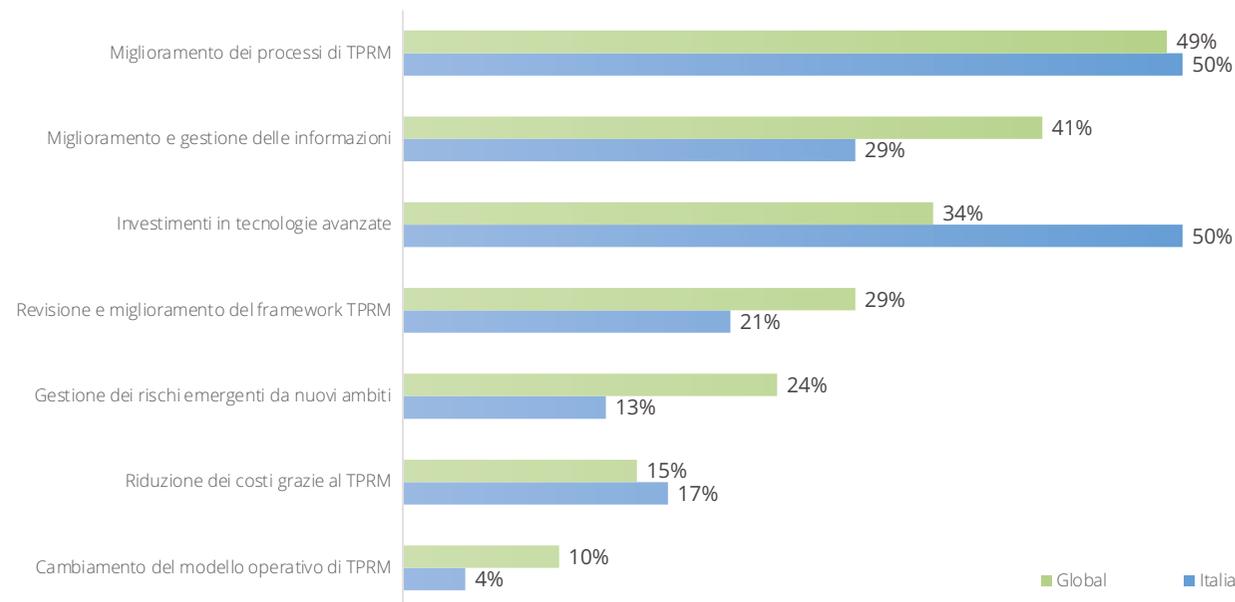
Una delle principali evidenze dell'edizione 2021 della survey è che le attività di **risk intelligence** stanno assumendo un ruolo e un valore sempre più importante all'interno delle organizzazioni. L'emergenza Covid-19 ha infatti messo in luce l'esigenza di implementare **sistemi continuativi di monitoraggio e controllo dei "third-party risks" (TPR)**. A questo proposito, le aziende intervistate ritengono che nel corso del prossimo anno occorrerà intervenire e investire anzitutto su due leve strategiche essenziali:

- Definire **processi organizzativi chiari ed efficienti** per la gestione dei TPR (Global: 49% | Italia: 50%), ad esempio sviluppandone di nuovi (per le aree imprevedute o non coperte dai programmi attuali) o trasformando e migliorando i processi esistenti (adattandoli ai nuovi cambiamenti del contesto)
- Migliorare il **sistema informativo** a supporto delle attività decisionali, del monitoraggio in tempo reale e della due-diligence sulle terze parti (Global: 41% | Italia: 29%)

Un punto cruciale è che questi due ambiti strategici richiedono, a loro volta, l'adozione di una **piattaforma tecnologica integrata**, in grado cioè di coordinare le attività e i processi in modo trasversale fra le diverse aree e funzioni organizzative. L'obiettivo è quello di fornire una **panoramica in tempo reale di tutti i TPR** che sia univoca, coerente, esaustiva e costantemente aggiornata.

Tutto ciò è confermato dall'evidenza che l'adozione di **nuove soluzioni tecnologiche** (o il miglioramento di quelle esistenti) risulta il terzo ambito strategico su cui investire, per il quale almeno un'azienda su tre (34%) prevede di destinare nuove risorse. In Italia, questo aspetto risulta particolarmente rilevante, come dimostra l'interesse espresso dalla metà (50%) delle aziende intervistate. (Figura 5)

Figura 5 - Aree in cui saranno concentrati gli investimenti in TPRM nel prossimo anno





A questo proposito, la pandemia ha certamente agito da volano, spingendo le organizzazioni a **ripensare il ruolo delle tecnologie avanzate** quale componente essenziale di una più ampia **trasformazione digitale**. L'impiego di nuove soluzioni tecnologiche per funzioni TPRM consentirà, ad esempio, non solo di ridurre i costi operativi e le inefficienze gestionali, ma anche di **ottimizzare il valore informativo ricavabile dai flussi di dati**.

Le aziende intervistate esprimono il desiderio di **abbandonare i vecchi modelli** basati su un eccesso di dati e informazioni provenienti da fonti diverse, spesso obsolete, disomogenee e incoerenti fra loro. In prospettiva, i tradizionali questionari periodici di due-diligence saranno sostituiti da **sistemi di intelligence più efficienti e performanti**, in quanto costantemente aggiornati in tempo reale e alimentati da fonti informative coordinate e uniformi.

Inoltre, la creazione di un **unico punto di accesso**, grazie all'adozione di una piattaforma tecnologica integrata, consentirà agli utenti di avere in ogni momento **una comprensione chiara e una visione esaustiva di tutti i rischi connessi a terze parti**, oltre naturalmente al dettaglio per ciascuna specifica tipologia.

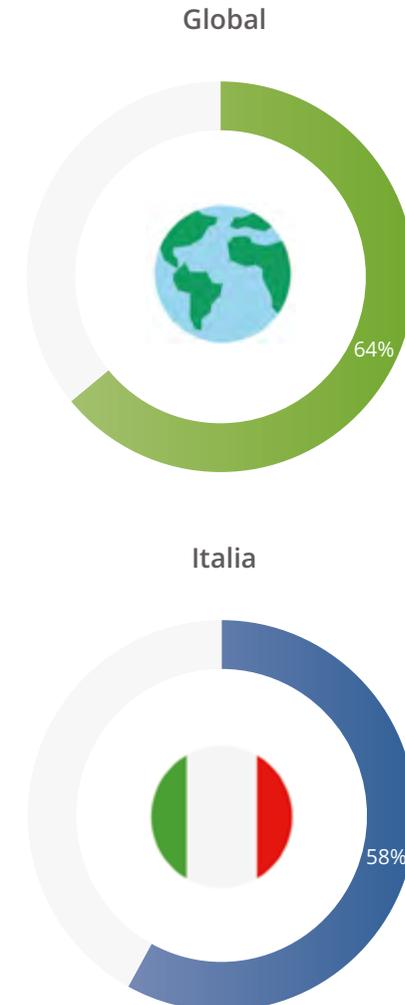
Non a caso, oggi circa la metà delle aziende (**49%**, rispetto al 35% della passata edizione) sta attuando **cambiamenti graduali ma progressivi ai propri sistemi di monitoraggio e due-diligence**, allo scopo di ottenere più informazioni in tempo reale ed effettuare assessment di terze parti basati su **parametri più precisi, mirati ed affidabili**. In Italia, rispetto allo scorso anno, l'interesse per un **controllo continuativo** è di fatto raddoppiato, crescendo da un terzo (33%) a due terzi (67%) degli intervistati.

Inoltre, le aziende considerano l'**ottenimento di informazioni in real-time** una priorità superiore anche alla **copertura di nuove aree di rischio** (Global: 24% | Italia: 13%) (Figura 5). In un'ottica di breve periodo, questo aspetto risulta comprensibile per far fronte alla rapidità dei cambiamenti, sebbene in una prospettiva più estesa si renderà necessario tenere in attenta considerazione anche le **nuove tipologie di rischi emergenti**.

Passando infine alle specifiche modalità con cui le aziende intendono affrontare l'evoluzione dei propri sistemi TPRM, emerge anzitutto che la maggior parte di esse (**64%**) preferisce avvalersi di un'**assistenza mirata da parte di consulenti** esterni per una o più aree gestionali, anziché ricorrere ad un completo outsourcing dei processi. In Italia la preferenza appare leggermente più bassa, ma è condivisa comunque dalla maggioranza assoluta delle aziende intervistate (58%). (Figura 6)

Più nello specifico, le tipologie di assistenza esterna maggiormente apprezzate risultano la **sottoscrizione ad aggiornamenti costanti di risk intelligence** (33%) e il **supporto per le ispezioni delle terze parti** in presenza o da remoto (26%).

Figura 6 - % di aziende interessate a ricorrere ad assistenza/supporto esterno per una o più aree di TPRM





03

I rischi digitali
salgono in cima
alle preoccupazioni
delle aziende



I rischi digitali salgono in cima alle preoccupazioni delle aziende

La survey condotta lo scorso anno mostrava come le aziende avessero già iniziato ad adottare programmi di **trasformazione digitale anche in ambito TPRM**, sulla scia della progressiva virtualizzazione delle supply-chain e di buona parte delle interazioni con gli enti terzi. L'edizione di quest'anno non solo conferma questo trend, ma rivela anche un'accelerazione da cui discendono nuove sfide per le relazioni commerciali, organizzative e sociali delle organizzazioni: se da un lato si registrano chiari miglioramenti e vantaggi in termini di flessibilità ed efficienza, dall'altro aumentano sensibilmente i timori legati alla **vulnerabilità di interazioni e modalità di lavoro sempre più virtuali**.

La **gestione dei rischi digitali** sale così al primo posto (Global: 71% | Italia: 95%) fra i TPR emergenti che destano maggiore preoccupazione per le aziende (Figura 7), le quali realizzano soprattutto di **non aver investito a sufficienza in quest'ambito** (42%) nonostante si registrino generalmente elevati livelli di consapevolezza e comprensione dei rischi digitali.

L'importanza di questa categoria di TPR è dovuta al fatto che, agli occhi delle aziende, la valutazione e la corretta gestione dei rischi digitali è complicata da molteplici aspetti. Le problematiche più significative riguardano: **l'impossibilità di identificare e quantificare da remoto e in tempo reale** le minacce e le opportunità connesse a terze parti (52%); la presenza di **infrastrutture digitali obsolete** che ostacolano

l'adozione di nuove modalità di lavoro (47%) e **l'incapacità delle terze parti stesse di mettere il digitale al centro del proprio modello di business e di collaborazione** (44%). Quest'ultimo aspetto risulta particolarmente avvertito in Italia, dove un'azienda su due (50%) lo annovera fra i principali rischi di natura digitale.

Al secondo posto fra i principali timori delle aziende si posiziona poi, con un certo distacco, la **valutazione in tempo reale della solidità finanziaria delle terze parti** (Global: 41% | Italia: 65%). In questo caso, però, le criticità

derivano anzitutto da un tema di scarsa comprensione e consapevolezza (40%) piuttosto che da una carenza di investimenti (28%).

Seguono, infine, i timori dovuti alla necessità di garantire un adeguato livello di **diversità e inclusione** (40%), **salute e sicurezza** (38%) e **protezione ambientale** (37%) nella gestione dei TPR. Vale la pena sottolineare come, in Italia, una quota significativa di intervistati pone l'attenzione anche su tematiche inerenti **l'etica aziendale** (45%) e le attività di **anti-corruzione** (40%) legate alle relazioni con terze parti.

Figura 7 - Aree di Third-Party Risks (TPR) emergenti su cui le aziende si concentreranno come "priorità urgenti" per i prossimi 1-2 anni

	Global	Italia
Rischi digitali (anche a seguito di modalità di lavoro sempre più virtuali)	71%	95%
Valutazione in tempo reale della solidità finanziaria delle terze parti	41%	65%
Diversità e inclusione (es. etnia, genere, ecc.)	40%	30%
Salute e sicurezza delle risorse umane delle terze parti	38%	50%
Rischi ambientali (es. inquinamento atmosferico, sprechi di risorse naturali)	37%	45%
Cambiamento climatico	35%	50%
Etica aziendale (es. comportamenti illeciti sul lavoro)	30%	45%
Corruzione e comportamenti scorretti (es. "greenwashing")	23%	40%



Nel complesso, l'ambito della **sostenibilità** si rivela essere uno di quelli in cui **le aziende si sentono meno mature e preparate**: ad esempio, più di una su tre (35%) considera il **cambiamento climatico** una priorità su cui focalizzarsi ma, fra queste, circa la metà (48%) pensa sia necessario incrementare le risorse e gli sforzi per **migliorare il proprio livello di maturità**, ritenuto ancora troppo basso. Non fanno eccezione le aziende italiane, dove anzi più di una su due (53%) condivide questa prospettiva.

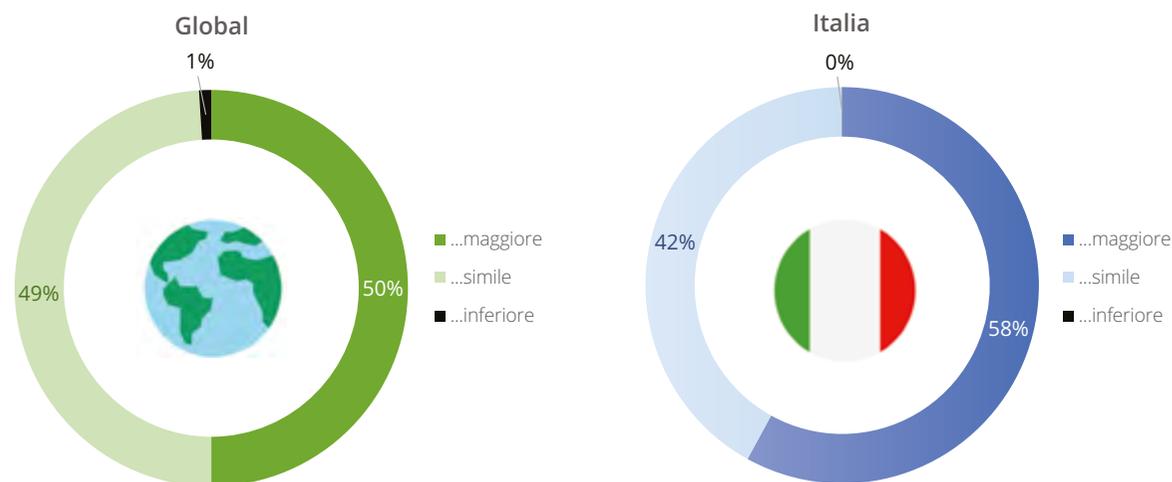
Quasi un terzo dei rispondenti giudica poi **inadeguato il livello degli investimenti** destinati alla prevenzione dei **possibili rischi ambientali** (31%) e **climatici** (29%) derivanti dalle relazioni con gli interlocutori esterni.

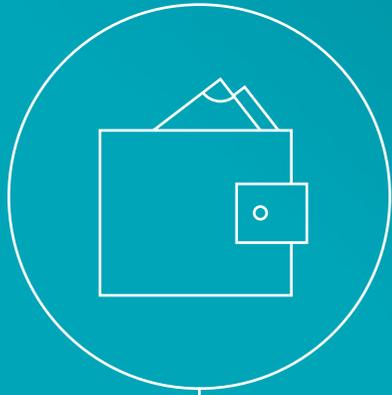
La **crescente attenzione alle tematiche ambientali** risponde anche ai cambiamenti nei framework legislativi dei diversi Paesi, come ad esempio il Regno Unito che già dal 2023 renderà obbligatori determinati requisiti di rendicontazione per quanto riguarda i **rischi climatici** connessi alle attività delle imprese. Si tratta peraltro di un trend diffuso a livello internazionale e destinato ad assumere una rilevanza sempre più impellente nell'arco dei prossimi anni. Ad esempio, con il Regolamento UE 2020/852 emanato nel giugno 2020, l'Unione Europea ha introdotto la *"Tassonomia delle attività finanziarie sostenibili"* proprio nell'ottica di **limitare i rischi derivanti da pratiche ambientali scorrette** (es. "greenwashing")².

Occorre quindi evidenziare che, nella prospettiva delle aziende, **"essere un'impresa responsabile"** non è più concepita come un'opzione o un'eventualità da posticipare al futuro: i rispondenti concordano sostanzialmente all'unanimità (Global: 99% | Italia: 100%) su questo punto, confermando che la **responsabilità d'impresa nel TPRM rimane una priorità pari** (Global: 49% | Italia: 42%) o **addirittura superiore** (Global: 50% | Italia: 58%) **rispetto all'anno scorso** (Figura 8). In breve, la sensibilità e l'enfasi crescente sul tema della sostenibilità ambientale appare ancora più emblematica, considerata la molteplicità di sfide che le imprese dovranno affrontare nello scenario post-pandemia.



Figura 8 - Rispetto allo scorso anno, "essere un'impresa responsabile" è una priorità...





04

La pressione dei costi
frena l'interesse verso
i piani di insourcing



La pressione dei costi frena l'interesse verso i piani di insourcing

Fra i numerosi effetti della pandemia, uno dei più evidenti per le aziende a livello globale è il desiderio di riacquisire un maggior controllo sulle attività "chiave" (o quantomeno su specifiche parti) attraverso processi di **insourcing**. Questa tendenza è stata chiaramente incentivata dal **timore di fallimenti, interruzioni o vulnerabilità delle terze parti** a cui le attività erano state delegate.

Tuttavia, per la maggior parte delle aziende si presenta una duplice problematica. Da un lato, molte di esse **non possiedono le tecnologie o le competenze necessarie** per gestire internamente le attività affidate in outsourcing: ad esempio, solo un'azienda su cinque (Global: 20% | Italia: 21%) ritiene di possedere le capacità adeguate per svolgere le mansioni precedentemente esternalizzate, mentre la maggior parte delle organizzazioni considera le proprie skill nella media (48%) o addirittura al di sotto (32%). Questa dinamica appare particolarmente accentuata **in Italia**, dove **quasi un'azienda su due (46%)** afferma di avere **capacità e competenze insufficienti** per reintrodurre nella propria organizzazione le attività già affidate all'esterno, garantendone lo stesso livello qualitativo.

Dall'altro lato, la possibilità di effettuare nuovi investimenti di insourcing risulta in molti casi limitata da una **crecente pressione dei costi**, che rende economicamente insostenibile l'ipotesi di riportare all'interno specialmente le attività più complesse ed onerose. Infatti, nonostante

i timori per la perdita di controllo o l'interruzione di processi strategici, un'azienda su due (Global: 50% | Italia: 59%) afferma che la **necessità di risparmiare e ridurre i costi organizzativi continuerà ad incentivare l'esternalizzazione** di determinate attività, rispetto a una netta minoranza (14%) che invece non attribuisce questa scelta ad una questione economica.

Inoltre, nell'**ipotesi di re-internalizzare le attività e i processi di business**, le principali priorità per le aziende sarebbero essenzialmente riconducibili ai seguenti ambiti:

- Garantire la disponibilità di un'**adeguata infrastruttura tecnologica** (Global: 57% | Italia: 62%)
- Definire **budget realistici** che tengano in considerazione anche i **costi sommersi dei processi di insourcing** (Global: 51% | Italia: 46%)
- Fare affidamento sulle **risorse umane** delle aree organizzative esistenti, affiancandole con **ulteriori risorse e competenze** laddove necessario (Global: 46% | Italia: 54%)

Ad ogni modo, il rinnovato interesse delle aziende verso strategie di insourcing – per quanto difficili da tradurre in pratica – sottolinea l'importanza che esse attribuiscono ad un **maggior controllo sui rischi e sulle interazioni con le terze parti**, soprattutto per quanto riguarda le attività "chiave" della value-chain.





Anche le aziende che continueranno ad optare per l'outsourcing, inoltre, stanno comunque implementando **misure aggiuntive per rafforzare la gestione e la mitigazione dei rischi**:

- Aumentando la frequenza e/o il grado di dettaglio delle attività di **due-diligence** e di **monitoraggio** delle terze parti (Global: 64% | Italia: 67%)
- Migliorando la **qualità delle relazioni** con le terze parti (Global: 54% | Italia: 57%)
- Valutando e misurando il **potenziale impatto di ciascuna relazione**, ad esempio in termini di customer service, perdite finanziarie, danni reputazionali o conformità normativa (Global: 51% | Italia: 52%)

Un altro importante aspetto strategico che le imprese dovranno tenere in considerazione riguarda poi la **valutazione dei molteplici livelli a monte o a valle dei partner più importanti** (e.g. sub-fornitori di secondo o terzo livello), con l'obiettivo di esaminare i benefici e le effettive possibilità di riacquisire il controllo diretto su determinate attività.

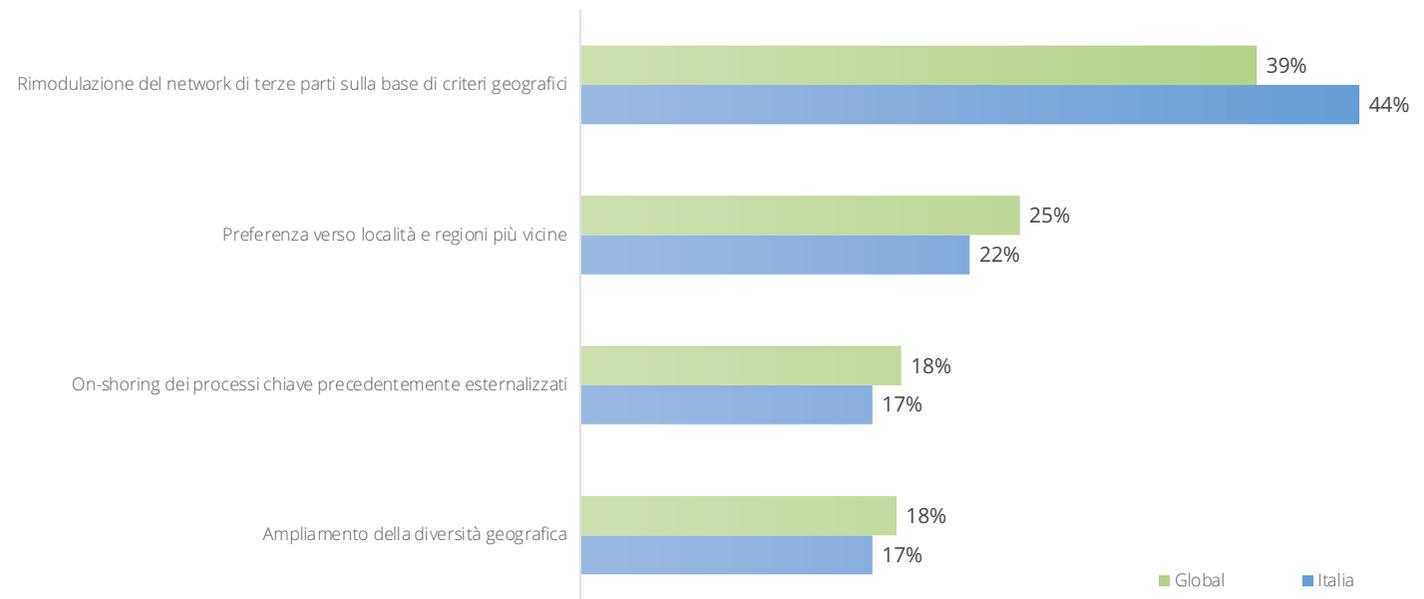
In conclusione, a livello globale la maggioranza degli intervistati (53%) riconosce al **miglioramento della gestione dei rischi una priorità organizzativa maggiore rispetto alla riduzione dei costi** (45%). Da questo punto di vista le **aziende italiane si muovono però in netta controtendenza**: un'ampia maggioranza (64%) continua, infatti, a considerare la **riduzione dei costi** al primo posto fra le priorità organizzative, mentre il miglioramento delle pratiche di risk management viene posto al vertice da poco più di un'azienda su tre (36%).

Questo aspetto richiederà una profonda riflessione strategica nell'ottica di migliorare la resilienza futura delle aziende italiane, poiché la crisi Covid-19 ha messo chiaramente in luce come un'adeguata gestione di TPRM non possa basarsi su una mera riduzione dei costi.

Ad ogni modo, a totale campione una quota significativa di aziende (**44%**) – e più di una su due in Italia (54%) – afferma di voler **ripensare e riorganizzare il proprio portafoglio di relazioni con il proprio network di terze parti**, a seconda della loro capacità di mantenere standard qualitativi elevati e garantire performance all'altezza di requisiti sempre più stringenti. Più nello specifico, le aziende prevedono di modificare il proprio portafoglio TPRM attraverso quattro principali traiettorie strategiche (Figura 9):

- Il **39%** apporrà **cambiamenti nel mix di collaboratori** sulla base della specifica **collocazione geografica** e di **considerazioni di natura geo-politica** (Italia: 44%)
- Una su quattro (**25%**) cercherà di **limitare i rischi** secondo un criterio di **prossimità**, affidandosi ad operatori situati in **località o regioni più vicine** (Italia: 22%)
- Il **18%** **re-internalizzerà i processi chiave affidati in outsourcing**, specialmente se all'estero (Italia: 17%)
- Una quota analoga (**18%**) **aumenterà la varietà geografica dei partner per ottimizzare la resilienza del network**, nonché per garantire un'adeguata diversificazione ed evitare di incorrere in rischi connessi a specifiche aree o regioni (Italia: 17%)

Figura 9 - Cambiamenti previsti al portafoglio TPRM, alla luce dell'impatto della pandemia sulle diverse aree





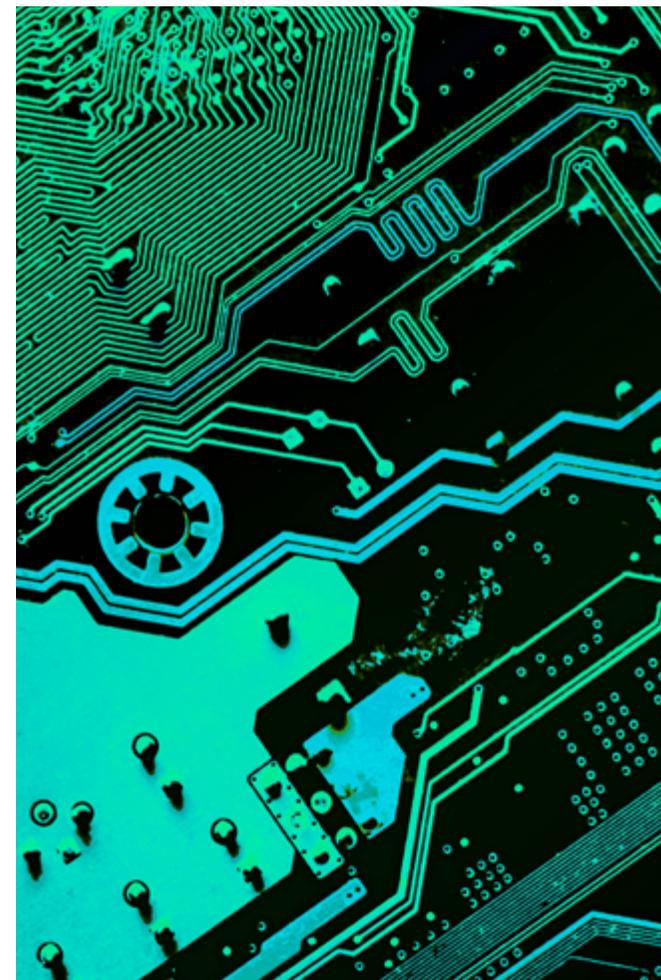
Conclusioni

La disruption imposta dalla pandemia Covid-19 ha sortito l'effetto di richiamare l'attenzione sulla **necessità di investire e presidiare le funzioni di risk management connesse a terze parti**. Le aziende dovranno esaminare dettagliatamente la propria **capacità di far fronte a rischi improvvisi** derivanti dalle molteplici relazioni che intercorrono con il network esterno di stakeholder. Occorrerà comprendere a fondo **quali aree possono risultare maggiormente vulnerabili**, quale sarà il **grado di reattività e resilienza** per ciascuna di esse e, infine, quali **strumenti e soluzioni tecnologiche** potranno essere adottati per ottimizzare, controllare o almeno mitigare l'esposizione ai rischi in tempo reale.

A questo proposito, in ottica futura, le aziende dovranno **ripensare le proprie attività di TPRM** tenendo in considerazione una serie di tematiche strategiche:

- Sarà sempre più importante il **rafforzamento della flessibilità e della resilienza organizzativa**, con il duplice obiettivo di garantire l'operatività quotidiana e assicurare un adeguato livello di reattività a fronte di imprevisti futuri
- Il miglioramento della gestione dei TPR richiederà necessariamente **investimenti in soluzioni tecnologiche avanzate**, tali cioè da fornire all'azienda un vantaggio competitivo e distintivo anche da un punto di vista previsionale, per anticipare i cambiamenti repentini

- Gli investimenti in attività e strumenti di **risk intelligence** incentiveranno l'adozione di **piattaforme TPRM sempre più integrate**, dove il dettaglio informativo sulle terze parti (costantemente aggiornato in tempo reale e da molteplici fonti uniformi tra loro) consentirà di attuare **risposte mirate ed efficaci** rispetto ad ogni specifica tipologia di rischio
- Il successo delle iniziative di **"digital transformation"** dipenderà dal **grado di comprensione e consapevolezza dei rischi digitali** da parte delle organizzazioni, le quali dovranno sviluppare un approccio collaborativo e olistico, che sappia tenere in dovuta considerazione anche i fattori tipicamente umani
- Le aziende collaboreranno sempre più spesso e strettamente con i propri partner esterni nell'ottica di affrontare le **problematiche e i rischi connessi a tematiche ESG (Environmental, Social and Governance) anche in ambito TPRM**, con il desiderio di dimostrarsi business responsabili e sostenibili agli occhi dei consumatori, delle istituzioni e dell'insieme più ampio di stakeholder
- La maggior parte delle aziende continuerà infine ad **esternalizzare specifiche attività di business**, nell'ottica di ridurre i costi o migliorare la qualità dei processi, ma al tempo stesso saranno adottate **misure ulteriori di gestione e controllo dei TPR e soluzioni di outsourcing alternative** (e.g. co-sourcing, multi-sourcing)



Contatti

Francesca Tagliapietra

Partner

Deloitte Risk Advisory

ftagliapietra@deloitte.it

Sebastiano Brusco

Partner

Deloitte Risk Advisory

sbrusco@deloitte.it

Research & Editorial

Marco Tirelli

Eminence & Market Insight Specialist | Clients
& Industries

mtirelli@deloitte.it



La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.

© 2021 Deloitte Italy S.p.A.

Deloitte Creative Team - Italia | SG.078.21