

Risk & Procurement

Risk Based Thinking, dalla reazione alla prevenzione



INSERTO

Supply Chain
& Logistics
Congress 2019

International

Il Procurement tra rischi, opportunità e future evoluzioni. La visione internazionale negli spunti e nelle analisi di Jon Hansen, Hans Casteels, Robert Sobcak, Andry Sofantry, Giles Breault, Richard Wilding.

Best Practice

Procurement planning. Il nuovo modello funzionale, organizzativo e strategico degli approvvigionamenti, per un perfetto allineamento tra supply chain, finance e stakeholder. Il progetto di Cristiano Cella, Strategic sourcing manager di Snam.

E inoltre

Una digitalizzazione dal tocco umano, per una care company tra tradizione e innovazione, orientata all'efficienza e attenta alla sostenibilità. Intervista a Flora Bietti, Head of procurement di Europ Assistance Italia.

Tutto ciò che ami di Amazon. Per la tua azienda.



Amazon Business è il negozio online che serve milioni di professionisti e aziende in tutto il mondo, combinando l'ampia selezione, la comodità e la rapidità di consegna tanto apprezzate da chi acquista su Amazon, con una serie di funzionalità esclusive pensate per soddisfare le necessità di acquisto delle aziende.



Prezzi IVA esclusa e fatturazione

Su Amazon Business è possibile visualizzare prezzi IVA esclusa per milioni di prodotti, confrontare i prezzi netti e identificare facilmente i prodotti con fattura disponibile in automatico. Inoltre è possibile attivare politiche di fatturazione IVA per limitare l'acquisto di articoli per i quali non è disponibile direttamente una fattura con IVA.



Account multiutente e limiti di spesa

Con Amazon Business è possibile aggiungere più dipendenti ad un unico account e creare gruppi che replichino la struttura organizzativa, consentendo di visualizzare facilmente le tendenze di acquisto a livello di utente, gruppo o utilizzando altri criteri. È inoltre possibile personalizzare le approvazioni degli ordini e impostare limiti di spesa per ottenere maggiore visibilità e controllo.



Analisi acquisti

È possibile tracciare, monitorare e analizzare gli acquisti attraverso una reportistica personalizzata e utilizzare diversi filtri per visualizzare le attività dell'account, inclusi ordini, resi e rimborsi.



Amazon Guided Buying

Amazon Business fornisce un facile accesso a oltre 250 milioni di prodotti di cui un'azienda può avere bisogno, dai computer portatili, stampanti, soluzioni di archiviazione fino alle forniture per ufficio, mobili e articoli per la pulizia. Guided Buying dà la possibilità agli amministratori dell'account di configurare linee guida per gli acquisti aziendali. È possibile definire criteri di approvazione, impostare categorie di prodotti ristrette ed evidenziare i prodotti e venditori preferiti.



Spedizione rapida e affidabile

Approfitta della rete logistica di Amazon e ricevi milioni di prodotti in modo rapido e affidabile, beneficiando della spedizione gratuita per gli ordini idonei pari o superiori a 29€.



Comparazione delle offerte

Grazie all'accesso a migliaia di fornitori, puoi confrontare facilmente le diverse offerte e individuare prodotti sostitutivi a costi ridotti.



Integrazione nei sistemi di e-procurement

Amazon Business si integra con le principali soluzioni di terze parti per la gestione degli acquisti. Decidi se integrare Amazon Business ai tuoi attuali sistemi o se utilizzare entrambi.



Assistenza clienti Amazon Business

Amazon Business offre un servizio clienti di alta qualità, dedicato esclusivamente ai clienti aziendali registrati.

Crea oggi un account gratis.
amazon.it/business

#BigIdeas2020

di Micol Barba

Ogni anno, a dicembre, i giornalisti di LinkedIn contattano decine di utenti, allo scopo di identificare le grandi tendenze che disegneranno i contorni dell'anno in arrivo, anche alla luce di quelle avverate nel precedente.

Come riporta la giornalista Sandrine Chauvin, EMEA e LATAM senior managing director di LinkedIn, dopo un decennio frenetico, nel 2019 sul social dedicato allo sviluppo di relazioni professionali, hanno iniziato ad emergere grandi interrogativi circa la nostra società, quella Occidentale, e i valori che la guidano (o governano?). Il capitalismo funziona? quale pianeta per le generazioni future? perché i fondatori delle start up sono stati eretti a moderni supereroi? il lavoro può davvero essere il motore che porta all'affermazione di sé?

Superando i confini di LinkedIn, questi macro quesiti si confermano anche nelle classifiche delle parole più cercate online. Il grande dizionario digitale Dictionary.com ha registrato un importante aumento dei termini *vortice polare* e *terrorismo stocastico* e ha individuato, come "2019 word of the year", *esistenziale*.

Si tratta di una parola che è stata utilizzata nel corso di tutto l'anno in vari ambiti, politici, economici e culturali, secondo una doppia valenza, sia come riflesso di un sentimento di precarietà, in un mondo in pericolo dal punto di vista geopolitico e ambientale, ma anche con un'accezione più positiva, che ci invita a fermarci, a scrollarci di dosso pessimismo o passività, e a chiederci quali scelte facciamo di fronte alle nostre sfide, per scoprire che tutto sta nel modo in cui risponderemo.

Per il 2020, scrive Chauvin, elaborando le risposte degli utenti di LinkedIn, postate a suon di hashtag #BigIdeas2020, tra le grandi tematiche troviamo: la riduzione delle ore di lavoro, testata ad esempio in Giappone da Microsoft, una maggiore attenzione alla salute mentale nelle aziende che, secondo l'Organizzazione mondiale della sanità, registra a livello globale una perdita di produttività annuale di 900 miliardi di euro, la supremazia delle economie asiatiche sul resto del mondo, nonostante un certo rallentamento di Cina e India, le tensioni tra Giappone e Corea, le proteste ad Hong Kong.

Non mancherà poi un'ulteriore attenzione ai cambiamenti climatici (il Time ha appena scelto Greta Thunberg per la sua copertina "Person of the Year"), l'utilizzo sempre più pervasivo del riconoscimento facciale, lo spettro di una nuova recessione, la Brexit, l'influenza dei Gafa (Google, Apple, Facebook e Amazon) sull'economia.

E voi, cara Community, cosa vi aspettate dal nuovo anno? Come pensate di affrontare le prossime sfide? The Procurement rinnova con vitalità e determinazione il suo impegno nel supportare la vostra crescita ed interagire con voi, per comprendere le vostre esigenze e proporvi in un palinsesto sempre più articolato, ricco di nuove tematiche, declinate in format coinvolgenti.

Siamo convinti che insieme raggiungeremo ambiziosi traguardi non privi di incognite ma, come sottolinea l'articolo di Alessandro Frè e Federico Ott, che trovate in questo numero, tenete a mente che "una buona gestione può costituire un eccellente antidoto ed è bene ricordarsi che nessuna grande impresa è stata mai portata a termine senza una buona percentuale di rischio".



#

**Micol
Barba**

PROCUREMENT & INNOVATION Congress



24 Marzo 2020
Presso la sede di Eni

Via Emilia, 1
San Donato Milanese (MI)



Anno 5 N° 5 - Novembre - Dicembre

Sommario

Risk & Procurement

- #5** Una certificazione che conviene al manager e all'azienda
- #8** Understanding procurement's greatest "hidden" risk
- #10** Thoughts on risk management
- #13** Resilienza e risk nel procurement
- #16** Procurement risk
- #18** Supply chain risk management
- #20** La speranza non è una contingenza
- #22** Rischio calcolato
- #25** Il rischio a 360°, dalla fornitura al fornitore
- #28** Procurement then and now
- #30** **2020: PALINSESTO E PIANO EDITORIALE**
- #32** Fattori di rischio

- #34** **SMART PROCUREMENT**
Competenze e tecnologie verso lo smart procurement
- #36** **BEST PRACTICE**
Procurement planning and strategic sourcing
- #40** **PURCHASING PROCESS**
Synertrade sugli scudi anche nel 2019
- #42** **PROCUREMENT EVOLUTION**
Procurement past, current challenges and future
- #44** **PROCUREMENT & LOGISTICS**
Measuring logistics cost and performance
- #47** **FACILITY MANAGEMENT**
Il Facility management al centro di una svolta epocale
- #50** **RECENSIONE**
Supply Chains in action
- #52** **RECENSIONE**
La comunicazione, una skill da coltivare
- #53** **PAROLA AL CPO**
Care company e procurement: tanto digitali, tanto umani
- #56** **THE PROCUREMENT AWARDS 2020**

Autorizzazione del Tribunale di Milano
n° 272 del 23.09.2015

Editore

The Procurement Srl
Sede legale: piazza Pio XI, 1 - 20123 Milano (Mi)

Direttore responsabile

Micol Barba
m.barba@theprocurement.it

Redazione

The Procurement Magazine
Via Bocconi, 9 - 20136 Milano
0284562062

redazione@theprocurement.it

Segreteria di redazione e abbonamenti

Laura Marsala
l.marsala@theprocurement.it

Marketing e pubblicità

marketing@theprocurement.it

Eventi

events@theprocurement.it

Progetto grafico

Linea Atc srl, Milano

Impaginazione

Irene Campisi

Stampa

Linea Optima Srl
Via Paullo 9/A
20135 Milano Mi

A.N.E.S.
ASSOCIAZIONE NAZIONALE EDITORIALE PERIODICA SPECIALIZZATA
CONFINDUSTRIA
Associato all'Associazione Nazionale Editoria Specializzata

www.theprocurement.it

Hanno collaborato a questo numero:

Chiara Zaccariotto, Jon Hansen, Hans Casteels, Federica Dallanocce, Bernardo Nicoletti, Alberto Claudio Tremolada, Sergio Perego, Giulia Marinoni, Mauro Conti, Lorenzo Cella, Andrea Carta, Giles Breault, Alessandro Frè, Federico Ott, Giampiero Volpi, Francesco Calì, Cristiano Cella, Robert Sobcak, Andry Sofantri, Paolo Mondo, Mariantonietta Lisena, Richard Wilding, Flora Bietti.

Entra nella Community

The Procurement ti invita ad entrare a far parte della sua sempre più ampia, prestigiosa e qualificata Community!



IL TUO COLLEGAMENTO
CON IL MONDO DEL PROCUREMENT
E DELLA SUPPLY CHAIN



Abbonamento MONOUTENTE

1 COPIA CARTACEA
+ 1 ACCESSO AL SITO
+ 1 INGRESSO GRATUITO
AD OGNUNO DEI NOSTRI
CONGRESSI

€ 350

+ IVA 22%



Abbonamento MULTIUTENTE

3 COPIE CARTACEE
+ 5 ACCESSO AL SITO
+ 2 INGRESSI GRATUITI
AD OGNUNO DEI NOSTRI
CONGRESSI

€ 490

+ IVA 22%

I vantaggi

- Ricevere il Magazine trimestrale online e in formato cartaceo presso l'indirizzo desiderato
- Accedere a tutti i contenuti riservati del sito
- Pubblicare su www.theprocurement.it news e comunicati stampa riguardanti la propria azienda
- Beneficiare di convenzioni con i principali enti di formazione del settore
- Consultare tutti i materiali relativi ai congressi: slide, video, speciale post evento con interviste e pubbliredazionali, dirette streaming/podcast

Nessun limite alla tua formazione

Magazine digitale, articoli, white papers e webinar disponibili ovunque dal tuo device preferito.

Accesso esclusivo agli eventi

Accesso prioritario e gratuito ai principali appuntamenti formativi realizzati da The Procurement e un posto riservato all'annuale serata dei The Procurement Awards, il premio italiano dedicato al mondo degli Acquisti.

Dal 2020, i nostri congressi prevedono un ticket d'ingresso.
L'accesso rimarrà gratuito per i soli iscritti alla Community.

Contattaci:
abbonamenti@theprocurement.it - 0284562062

Una certificazione che conviene al manager e all'azienda

intervista di Chiara Zaccariotto a Alessandro De Felice, Chief risk officer di Prysmian group e presidente Anra

La figura del Risk manager, anche alla luce degli sviluppi normativi degli ultimi anni (non financial disclosure, Gdpr, riforma Codice della crisi d'impresa), sta diventando strategica – quando non obbligatoria – per un numero crescente di organizzazioni. Generalmente a diretto riporto dei vertici aziendali, i Risk manager hanno una visione olistica della struttura e possono diventare un supporto indispensabile per i processi decisionali.

Eppure, esiste ancora molta confusione a proposito di una figura che si sta configurando come centrale, ma è ancora piuttosto “giovane” e per questo esposta a una mancanza di normazione che rischia di legittimare professionisti che tali non sono, a discapito sia delle imprese che se ne avvalgono sia di chi è realmente un esperto della materia. Per inquadrare meglio la situazione, abbiamo intervistato **Alessandro De Felice**, Chief risk officer della multinazionale **Prysmian Group** e Presidente **Anra**

(Associazione nazionale risk manager e responsabili assicurazioni aziendali), associazione professionale riconosciuta dal Mise secondo l'art.2 della legge n°4 del 14 gennaio 2013.

COMINCIAMO CON L'INQUADRARE QUESTA PROFESSIONE: QUALI SONO LE COMPETENZE NECESSARIE PER UN RISK MANAGER?

È un ruolo che richiede un'ottima conoscenza dei processi e dell'organizzazione aziendali, una costante applicazione nell'analisi delle informazioni, capacità relazionali e di dialogo. Il Risk manager deve possedere **competenze trasversali** che vanno dall'ambito assicurativo alla gestione d'impresa fino alla conoscenza del settore merceologico dell'azienda.

E poi le “soft skill”, fondamentali quanto le competenze tecniche: capacità di comunicare con il board e con gli stakeholder, costante curiosità e apertura mentale, dinamicità nel lavorare con interlocutori diversi. Infine, una buona dose di intuito.



Alessandro De Felice

↓ Chief risk officer di Prysmian group e presidente Anra



Chiara Zaccariotto

↓ Office manager in Anra. Laureata in Scienze Umanistiche per la comunicazione, è giornalista pubblicista e Risk manager certificata Ferma Rimap.

UN RUOLO COMPLESSO DUNQUE, POLIEDRICO: COME SI ARRIVA A DIVENTARE RISK MANAGER?

È vero, la figura professionale del Risk manager richiede una **formazione ampia**, ma non necessariamente specifica. I professionisti del rischio arrivano da diversi percorsi formativi universitari o post universitari (specifici per la disciplina del Risk e Insurance management, oppure nei rami di Economia, Ingegneria, Giurisprudenza) e poi è fondamentale l'esperienza, sviluppata all'interno del contesto aziendale.

Esistono percorsi dedicati alle imprese che vogliono formare risorse interne, o per i professionisti che dopo un'esperienza in altri ruoli (finanziario, consulenziale, legale, ...) scelgono di ricoprire una nuova funzione. Anra propone da oltre vent'anni, in collaborazione con istituti specialistici e universitari, percorsi di formazione che abbracciano tutte queste casistiche.

SEMBRA QUINDI CHE I RISK MANAGER ARRIVINO DA PERCORSI ED ESPERIENZE DAVVERO MOLTO VARIE: COME FA

QUINDI UN'ORGANIZZAZIONE AD ESSERE SICURA DI AFFIDARSI AD UN PROFESSIONISTA QUALIFICATO? ESISTE UN ALBO?

Quella del Risk manager è una figura ancora relativamente giovane in Italia, non riconosciuta, dunque no, non esiste un Albo. In questo ambito, Anra è attualmente l'unica associazione professionale riconosciuta dal **Mise** che può rilasciare ai soci attestati di qualità, garanzia delle loro conoscenze e competenze.

È però un ruolo che, proprio per la sua importanza e riconoscimento crescenti, si sta istituzionalizzando: **Ferma**, la Federation of european risk management associations, ha elaborato e registrato nel 2015 una certificazione, denominata **Rimap** – acronimo di "Risk management professional", – che ne attesta la professionalità. Un certificato che da una parte dà un valore aggiunto al professionista che svolge quest'attività, e dall'altra tutela l'impresa che in questo modo ha la certezza di rivolgersi ad un vero esperto. È un elemento fondamentale in un mercato che si sta espandendo velocemente e con poche regole, e Anra ne è a tal

punto consapevole da aver strutturato un corso di formazione ad hoc.

È VERO PERÒ CHE SOPRATTUTTO IN ITALIA ESISTONO MOLTISSIME – FORSE TROPPE – CERTIFICAZIONI, E NON SEMPRE SONO GARANZIA DI QUALITÀ: PERCHÉ UN PROFESSIONISTA DOVREBBE SCEGLIERE DI INVESTIRE TEMPO E RISORSE PER OTTENERE LA RIMAP? E PERCHÉ UN'IMPRESA DOVREBBE "FIDARSI" DI CHI HA QUESTO TITOLO?

Verissimo, l'Italia è la patria dei "pezzi di carta" ... ma alla base della scelta di sostenere questa certificazione ci sono diversi elementi che portano a comprenderne l'effettiva validità. Innanzitutto il **comitato tecnico scientifico** responsabile della sua strutturazione: un gruppo di professionisti con esperienza decennale "sul campo" nella gestione dei rischi, provenienti da diversi paesi – motivo per cui la certificazione è valida in ventidue stati europei ed è anche riconosciuta in America Latina, Asia e Usa –, uniti alle competenze di Ferma.

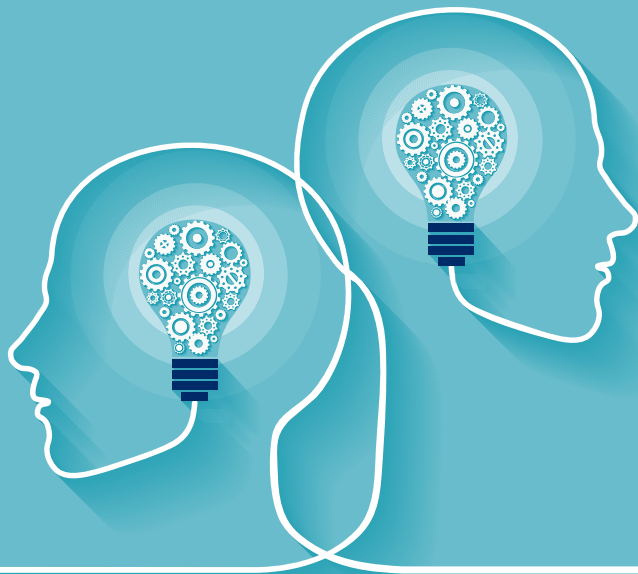
Costruire il **Body of Knowledge** della certificazione (il manuale delle competenze oggetto d'esame) ha richiesto due anni di lavoro, continui confronti con gli stakeholder, un processo che è continuo – come è continuo lo sviluppo della professione – perché sottoposto periodicamente a revisioni e aggiornamenti. Per garantire poi l'indipendenza del processo di certificazione, è stato scelto di affidarlo ad un ente australiano (Anziif).

Tenendo conto di tutto ciò, e tornando alla domanda, un professionista che sceglie di investire tempo e risorse nella Rimap ha la possibilità di accedere ad un patrimonio didattico completo e unico, ad un sistema di tutor preparati, può ottenere una certificazione professionale indipendente che al momento è un unicum, è riconosciuta in moltissimi paesi e dà un reale valore aggiunto sul mercato del lavoro.

In più, entra in un **programma di formazione continua** (che prevede workshop, convegni, webinar) che garantisce un costante aggiornamento e la possibilità di confrontarsi con colleghi ed esperti.

Passando alle imprese, va sottolineato





“ La certificazione Rimap è un elemento fondamentale in un mercato che si sta espandendo velocemente e con poche regole, e Anra ne è a tal punto consapevole da aver strutturato un corso di formazione ad hoc ”

che tutto ciò che riguarda la certificazione è assolutamente trasparente: sul sito dedicato (<https://www.ferma.eu/rimap-certification/>) vengono spiegati requisiti, modalità d'esame, contenuti ... ci si può rendere conto che un Risk Manager che dimostra di avere acquisito le competenze dei quattro manuali del Body of Knowledge può davvero considerarsi un professionista completo.

Per sapere se un Risk manager è certificato, basta consultare la directory, in cui di ogni professionista compare nominativo, ruolo attualmente svolto e in quale organizzazione, e data di conseguimento del titolo.

ENTRANDO PIÙ NELLO SPECIFICO, COME SI OTTIENE LA CERTIFICAZIONE RIMAP?

Ci sono innanzitutto dei requisiti d'accesso: i candidati in possesso di diploma o laurea triennale devono avere almeno 5 anni di esperienza full time nel campo della gestione del rischio, mentre ne vengono richiesti tre a chi possiede una laurea specialistica, laurea vecchio ordinamento o master.

In Italia esistono solo **tre modi per ottenere la certificazione Rimap**: per

equipollenza frequentando i cinque moduli del corso Anra ALP e sostenendo positivamente l'esame finale, che dà automaticamente la certificazione Rimap al candidato che ottiene il diploma; frequentando il corso accreditato Ferma Rimap Rift, che prevede l'esame in aula on line in lingua inglese sotto la supervisione e coordinamento di un tutor accreditato Ferma, oppure – è la terza opzione – sostenendo direttamente la sessione di esame online, sempre sotto la supervisione di un tutor accreditato.

I candidati devono ottenere almeno il 70% di risposte corrette in un test che prevede cento domande a risposta multipla, da completare in due ore, che vertono su tutti gli argomenti del Body of Knowledge (Essentials of risk management, Risk assessment, Risk treatment I e II).

Una volta ottenuta, la certificazione deve poi essere mantenuta registrando un minimo di 50 crediti formativi nel biennio, ottenibili tramite la partecipazione a corsi di aggiornamento, workshop e convegni, svolgendo attività didattica o di ricerca/accademica, oppure tramite la pubblicazione di articoli. In sintesi, continuando a certificare il proprio impegno per lo sviluppo della propria professiona-

lità e per la diffusione della cultura della gestione dei rischi. ■

Per chi fosse interessato ad approfondire, si possono ottenere ulteriori informazioni circa la certificazione Ferma Rimap ai seguenti link:

<https://www.ferma.eu/rimap-certification/>

<https://www.anra.it/portal/contenuti/corsi-ed-eventi/1580/faq-alp-rimap>

Understanding procurement's greatest "hidden" risk

by Jon Hansen

When you think about "risk management" in procurement, a familiar list that includes cyber attacks, economic instability and supplier consistency, to name a few probably come to mind. These are, without a doubt, all legitimate areas with which you must be mindful. However, what I found interesting in researching this article is that there is one risk that every top ten list, such as this one from [Xeneta](#) seems to overlook, and it is a big one. People, and more specifically, the growing talent gap in our industry.

UNDERSTANDING THE "INTERNAL TALENT GAP"

When you think of a talent gap, there is the tendency to view it through the lens of an external shortage initially. By external shortage, I mean a lack of available qualified candidates in the marketplace to address the supposed shortfall of exper-

tise within an enterprise's procurement department. There is no doubt that there is a paucity of talent available in the open market – and we will touch on this "external gap" shortly. But before we look outward, we need to look inward to recognize the internal gap that organizations create by failing to make the necessary investment in their procurement team.

GETTING WHAT YOU PUT IN

In an [article](#) I wrote titled "People transformation before digital transformation and the role of executive search professionals," I highlighted the disconnect between the **widening talent gap** internally and the continuing cutbacks in training budgets (see graphic 1). Based on the results from the survey, an organization's needs and what they are willing to spend to develop the necessary skillsets internally to meet those needs do not align. The term "polar opposites" would be an apt description of this critical disconnect. Putting aside the reasons – which at this point are not readily known, by

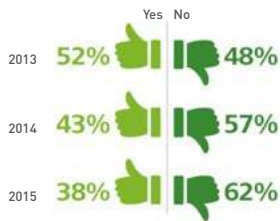


Jon Hansen

As the editor and lead writer for the [Procurement Insights Blog](#), Jon Hansen has written nearly 3,000 articles and papers; as well as five books on subjects as diverse as supply chain practice, public sector policy, emerging business trends and social media. In addition to being a much sought-after speaker and moderator internationally, Jon is also the host of the highly acclaimed PI Window on The World Show on Blog Talk Radio, which has aired more than 800 episodes since its initial broadcast in March 2009. A two-time Ottawa Finalist for the Ernst & Young Entrepreneur of the Year Award, out of a group of 15,000, Blog Talk Radio named Jon Hansen as one of their top 300 hosts.

62% of CPOs do not believe their team has the skills and capabilities to deliver their procurement strategy, compared with 48% two years ago

And yet investment in talent development has not been prioritised. Exemplified by the decline in spend on training over the past three years



Graphic 1: Widening of the talent gap, with CPOs increasingly feeling their teams lack the skills needed to deliver their procurement strategy. Source: [Procurement Academy](#)

continuing down this path, an organization is creating significant and self-inflicting risks. To start, given the increasing demand for quality procurement professionals, it is very likely that a failure on the part of an organization to make the necessary investment in its procurement team will result in an exodus of their best and brightest people. The ramifications of this scenario are the **damage to the organization's brand** as a progressive employer. In other words, it is a place to work to collect a paycheck and little else. With this kind of reputation, attracting top talent will be very difficult if not impossible. If this isn't a major risk, then what is?

Before looking outside of your organization to fill gaps in your supply chain practice, you must first get your house in order. Otherwise, you will be ill-equipped to deal with the "external talent gap." The best way to start bridging the internal talent gap is to introduce on-site training programs for current employees and facilitate effective orientation training for new hires.

THE GLOBAL GAP

In their global study of the growing "talent gap" SHRM reports that 83 per cent of respondents to their survey had trouble recruiting suitable candidates in the past 12 months. Considering factors such as a "tight talent market, low unemployment, and heavy competition," the situation is unlikely to change soon. Beyond these general conditions, the graphic 2 provides the specific reasons why organizations are finding it difficult to fill key posi-

tions. At 43 per cent it should come as no surprise to anyone that competition from other employers tops the list.

From a procurement standpoint, this means that those organizations who are unwilling to invest in developing and preparing their people for the digital age will be at a distinct disadvantage in the competition for quality talent. However, those organizations who demonstrate a commitment to skills development, and have a clear corporate vision will have a decided advantage over those that do not.

STARTING AT THE TOP

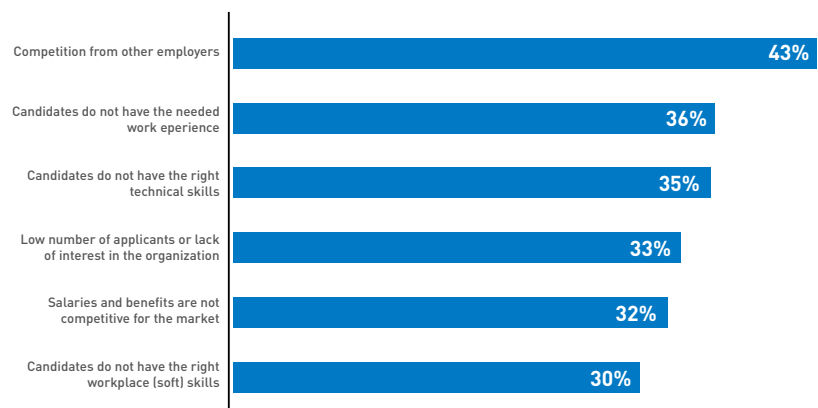
Ultimately the key to addressing the talent gap risk starts at the top. The person who is at the helm of your procurement department must, according to Sourcing Solved Managing director [Iain Campbell McKenna](#) be able to "lead and inspire their team, have a well-established

network, and possess the right emotional intelligence". "Having emotional intelligence from a procurement standpoint is especially important," McKenna continues, as "technology, and the emergence of the digital supply chain requires a high level of expertise and adaptability to bring about the necessary change within an organisation to achieve strategic corporate objectives."

Returning to the SHRM study, you can see why the competition for a procurement leader who possesses these important attributes is intense. You can also understand why the inability to hire top talent at all levels of procurement poses a significant risk to your organization's future.

TURNING RECOGNITION TO ACTION

As stated at the beginning of this article, there is a multitude of risks that we face in the procurement world. **Having the right people in place** should be the first and most important step any organization takes to manage these risks effectively. Investing in the development of your internal procurement team will enable you to realize immediate benefits through increased proficiencies that will likely address some of your current gaps in talent. From there you can then look outside of your organization to hire the right individual or individuals to provide the needed expertise and skills to ensure that your procurement team both individually and collectively are operating to its fullest potential. Now that is risk management! ■



Graphic 2: Top reasons organizations are struggling to hire suitable candidates. Source: SHRM - [The Global Skills Shortage Study](#)