

**UNISANNIO
SCIENZE STATISTICHE ED ATTUARIALI
ECONOMIA A FINANZA DELLE ASSICURAZIONI
E DELLA PREVIDENZA**

**RISK MANAGEMENT
ELEMENTI DI BASE**

Laura BRUSCO

Attuario IOA

Risk Manager – FERMA RIMAP certified

5 dicembre 2022

AGENDA

IL PROCESSO DI RISK MANAGEMENT:

Analisi del contesto
Risk Identification
Risk Assessment
Risk Treatment

INTRODUZIONE:

Il concetto di rischio
Modalità di Risk Management

01

03

02

04

CONCLUSIONI

GLI STANDARD INTERNAZIONALI:
ISO 31000:2018
CoSO ERM Framework 2017

IL CONCETTO DI RISCHIO



«Vivere nel rischio significa saltare da uno strapiombo e costruirsi le ali mentre si precipita»
[Ray Bradbury]



«TO **WIN BIG**, YOU
SOMETIMES HAVE TO
TAKE **BIG RISKS**»
[Bill Gates]

RISCHIO

OPPORTUNITÀ

L'assenza di rischio in genere coincide con l'assenza di *business*

IL CONCETTO DI RISCHIO

Perché alcuni rischi li accettiamo e altri no?

Perché per noi qualcosa può rappresentare un rischio e per altri una opportunità?

Come ci poniamo di fronte al rischio?

Perché lo stesso rischio in alcune circostanze decidiamo di correrlo e in altre no?

Rischiare è parte della natura umana: occorre rischiare un po' per ottenere dei risultati

La propensione al rischio dipende da elementi soggettivi e di contesto interno ed esterno

***“ TO WIN BIG, YOU
SOMETIMES HAVE TO
TAKE BIG RISKS ”***

BILL GATES

**Il livello di rischio che si decide di correre deve
essere SEMPRE coerente con la capacità che si ha
di sopportarlo come azienda, come
organizzazione, come persona**

IL CONCETTO

Rischio soggettivo

Rischio «percepito» dipendente da:

Fattori **specifici della personalità**

Circostanze in cui il rischio è valutato

Modalità di descrizione delle opzioni possibili

(effetti descritti in termini di potenziali guadagni o possibili perdite – la percezione di guadagno e perdita non è simmetrica)

DI RISCHIO

Rischio oggettivo

Rischio
«misurabile»

Si hanno a disposizione **DATI** e informazioni sugli eventi

Probabilità oggettivamente calcolabile

Impatto quantificabile

Spesso non si ha disponibilità di dati robusti

IL CONCETTO DI RISCHIO

PERICOLO (*Hazard*)

pone l'attenzione sulla **certezza** degli effetti negativi/dei danni

è la **caratteristica** di qualcosa (oggetto, prodotto, luogo) che ha il potenziale di creare un danno

VS

RISCHIO (*Risk*)

presuppone sempre un pericolo

pone l'attenzione sull'**incertezza** degli effetti

indica se quel pericolo può causare un danno, con quale **probabilità** e con quale **severità**

L'**incertezza** è lo stato, anche parziale, di carenza di informazioni legate a comprensione, conoscenza di un evento, delle sue conseguenze e probabilità

IL CONCETTO DI RISCHIO



La **causa non è ancora definita** quindi *probabilità di accadimento e gravità delle conseguenze sono sconosciute*

IL CONCETTO DI RISCHIO



IL RISK MANAGEMENT

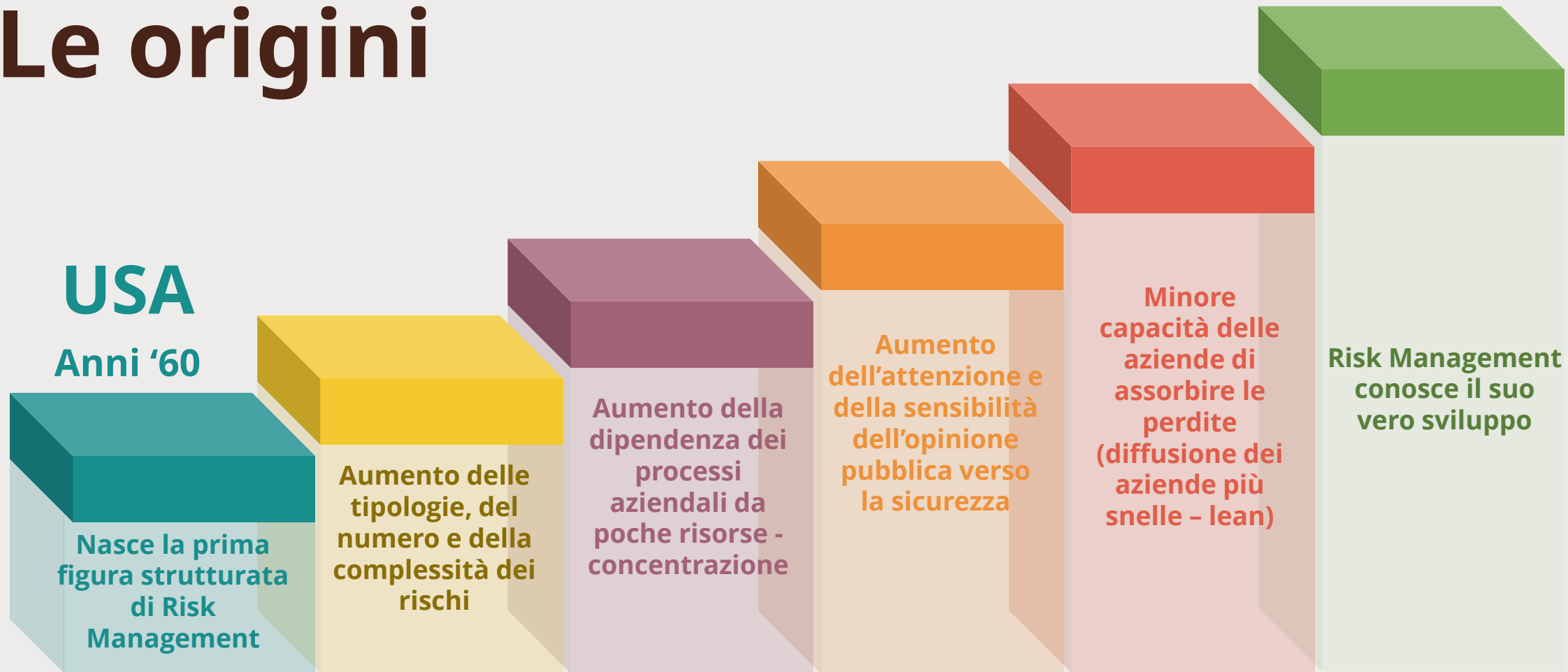
Le origini

USA

Anni '80

USA

Anni '60



Tali fattori, percepiti negli USA prima che da noi, hanno generato la necessità di sviluppare una figura (il **Risk Manager**) e un processo (il **Risk Management**), in grado di identificare, analizzare e gestire i rischi in modo **strutturato e sistematico**

(Enterprise) RISK MANAGEMENT

DEFINIZIONE ISO 31000:2018 (a)

‘Attività coordinate per dirigere e controllare un'organizzazione in relazione al **rischio**’

(a) Risk Management Guidelines

DEFINIZIONE CoSO ERM Framework 2017 (b)

‘La cultura, le capacità e le pratiche, **INTEGRATE** con la definizione della strategia e le prestazioni, su cui le organizzazioni fanno affidamento per gestire il rischio nella creazione, conservazione e realizzazione del valore’

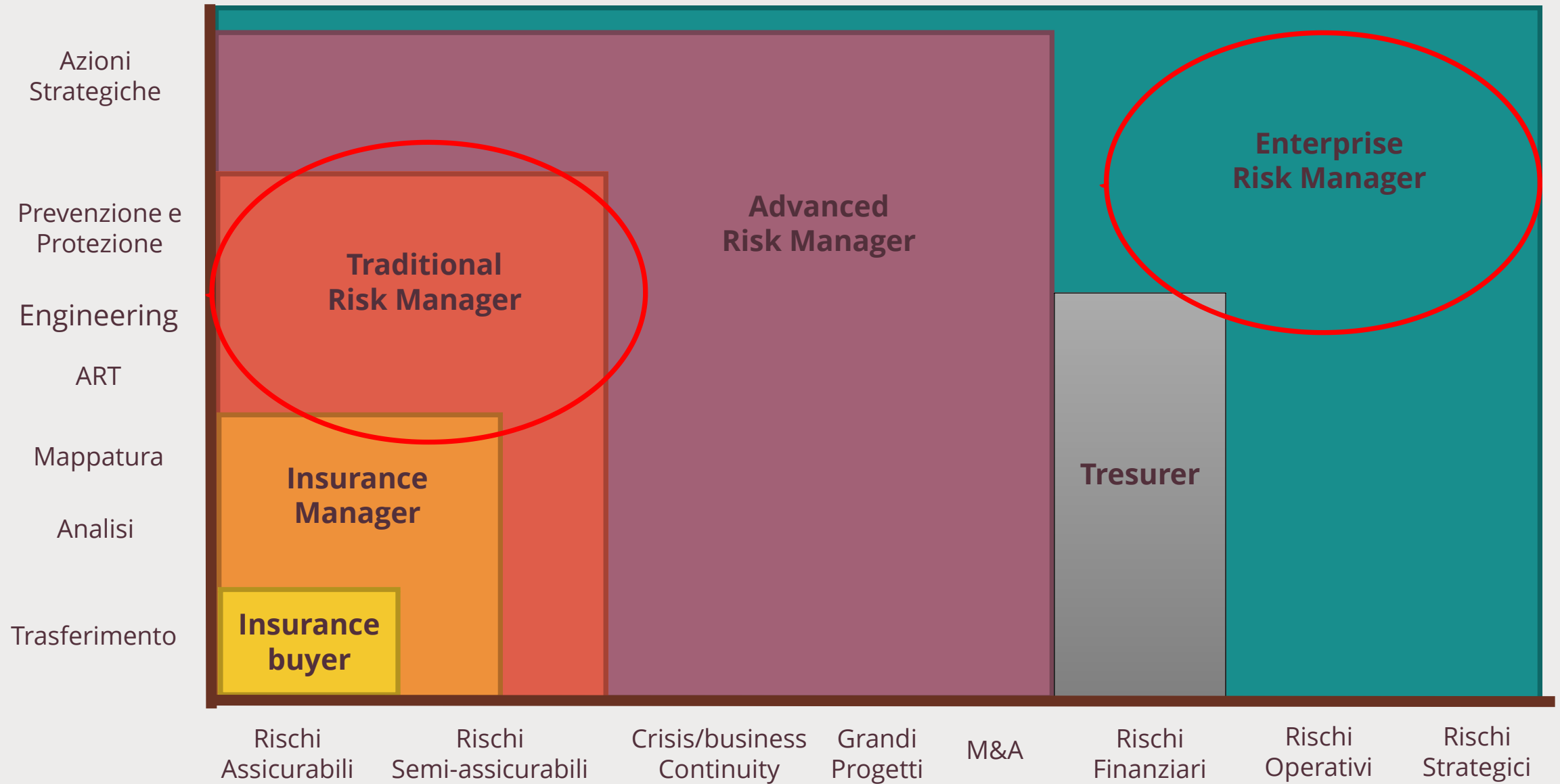
(b) COSO Enterprise Risk Management Framework – Integrating with Strategy and Performance



MODALITÀ DI RISK MANAGEMENT - *Quale approccio?*



MODALITÀ DI RISK MANAGEMENT - *Quale approccio*



RISK MANAGEMENT – *Gli attori, i ruoli e le responsabilità*

Consiglio di Amministrazione

Approva la struttura e la politica di *Risk Management*, ne monitora e supervisiona l'applicazione e l'aggiornamento.

Attraverso il *Risk Manager*, acquisisce informazioni circa il profilo di rischio complessivo dell'azienda e circa i rischi/aree di rischio più significativi.

Definisce il *Risk Appetite Framework* e l'approccio strategico al rischio.

Risk Owner

Effettua la valutazione dei rischi.

Verifica l'attuazione delle procedure di gestione dei rischi.

Favorisce la diffusione della cultura del rischio.

Verifica i registri dei sinistri/quasi-sinistri e dei rischi.

Investiga sui sinistri.



**IL RISK MANAGER
DIFFICILMENTE È ANCHE
RISK OWNER**

Personale dipendente

Acquisisce e mette in atto il processo di *Risk Management* e i sistemi di controllo nelle attività quotidiane, proponendo eventuali spunti di miglioramento.

Registra e riporta al *Risk Owner* eventuali processi di controllo ritenuti inefficienti o impraticabili, proponendo eventuali spunti di miglioramento.

Registra e riporta ai *Risk Owner* sinistri o quasi-sinistri.

Risk Manager coordinato da AD/DG

Definisce le metodologie da applicare nel processo di Risk Management.

Verifica l'attuazione della politica di gestione del rischio.

Coordina e documenta le attività di gestione dei rischi.

Facilita la diffusione della cultura del rischio all'interno dell'intera organizzazione.

Riferisce e rendiconta il CdA/AD/DG sul profilo di rischio e sulle attività inerenti alla loro gestione

GLI STANDARD INTERNAZIONALI

UNI/ISO 31000:2018 – *RISK MANAGEMENT GUIDELINES*

L'ISO 31000:2018 è una **LINEA GUIDA** per l'implementazione del processo del Risk Management all'interno di un'organizzazione.

È una «norma» di livello molto alto perché è destinata alle **ORGANIZZAZIONI DI OGNI TIPO** (imprese, enti, società di servizi, famiglia...) **E DIMENSIONE** e può essere adattata a ciascuna di esse secondo le relative caratteristiche.

L'ISO 31000:2018 prevede che il Risk Management comprenda **TRE COMPONENTI**:

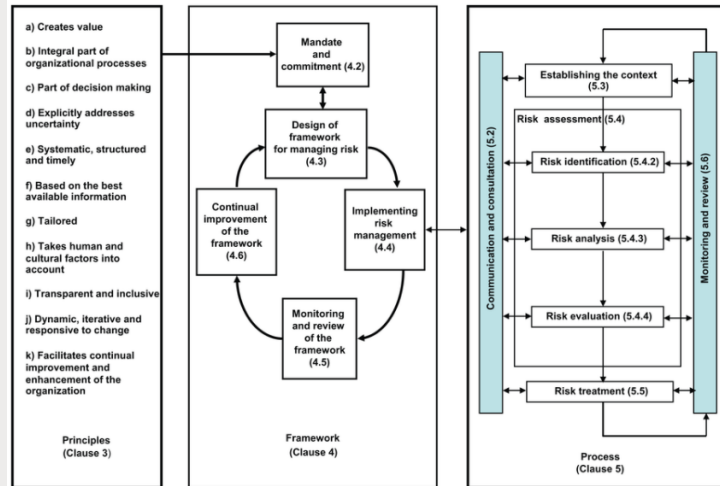


Il Risk Management può essere definito come ***l'applicazione sistematica*** delle politiche, procedure e pratiche per gestire l'attività di comunicazione, consultazione, definizione del contesto e identificazione, analisi, valutazione, trattamento, monitoraggio e revisione dei rischi.

UNI/ISO 31000:2018 – RISK MANAGEMENT GUIDELINES

TRE COMPONENTI dell'ISO 31000:2018 – aggiorna quella precedente del 2009

2009

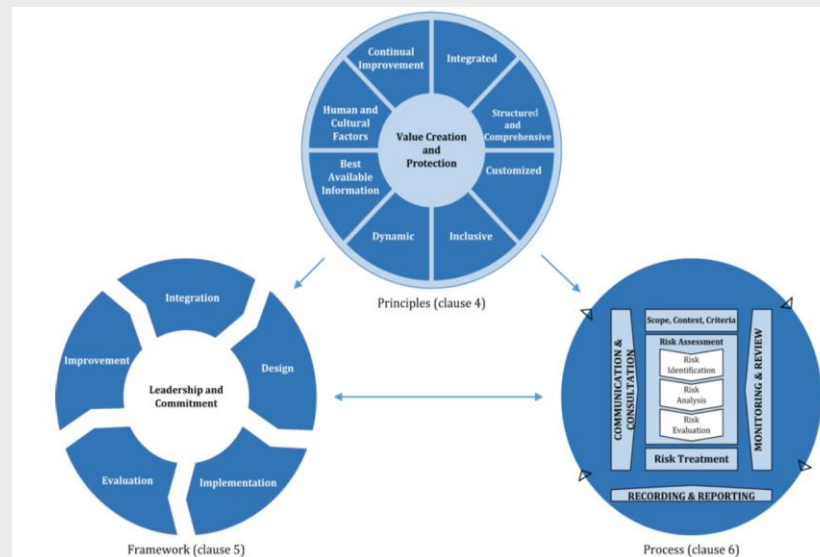


LE NOVITÀ

Enfatizza lo **scopo del RM** di **CREARE E PROTEGGERE IL VALORE** dell'organizzazione

Da rilievo all'importanza della **leadership del top management** nel conferire l'incarico (definizione del perimetro di azione del Risk Manager) e di facilitare l'**integrazione** del RM nell'intera organizzazione – **APPROCCIO DI TIPO TOP-DOWN**

2018



Enfatizza la **NATURA ITERATIVA** – ciclica - del RM. Le condizioni interne ed esterne dell'organizzazione cambiano -> cambiano i rischi -> periodici aggiornamenti

Rappresentano la guida per un *Risk Management* efficiente, per comunicare il suo valore e per spiegare gli obiettivi e gli intenti del processo.

PRINCIPI

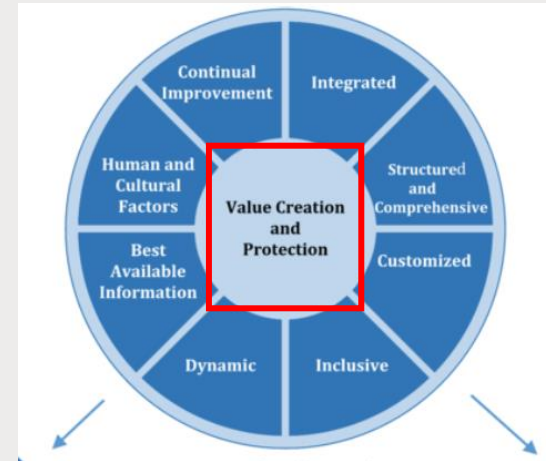
Lo **scopo** del Risk Management è quello di **creare e proteggere valore in un'organizzazione**.

È **parte integrante** del processo organizzativo. Permea l'intera organizzazione: è necessaria una acquisizione di consapevolezza del rischio – *logica Risk Based Thinking*.

È **strutturato e completo**: richiede la definizione di una metodologia, di criteri; ognuno nell'organizzazione sa cosa deve fare, deve essere tale da «arrivare prima delle decisioni»

È **personalizzato**: la struttura e il processo di Risk Management devono essere definiti e proporzionati al contesto interno ed esterno dell'organizzazione e collegato ai suoi obiettivi

È **trasparente ed inclusivo**: il coinvolgimento appropriato e tempestivo degli *stakeholders* consente di acquisire le loro conoscenze, percezioni e visioni per una maggiore consapevolezza dell'organizzazione



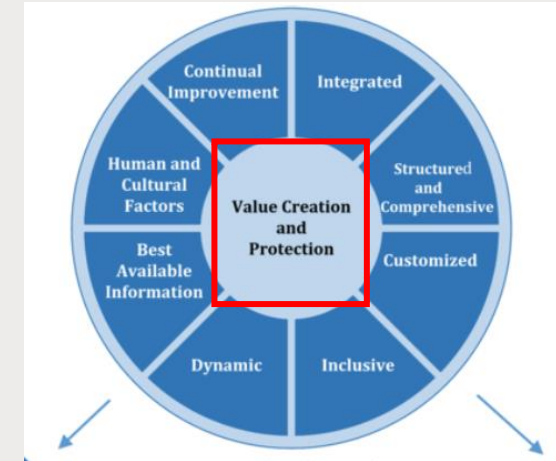
È **dinamico**: il contesto interno ed esterno dell'organizzazione sono in continua mutazione e così anche i rischi cui essa è sottoposta. Il RM anticipa, riconosce e risponde a tutti i cambiamenti interni ed esterni dell'organizzazione

Si basa sulle **migliori informazioni possibili**: la base del Risk Management è un adeguato catalogo di informazioni, storiche, contemporanee e di aspettative future. Spesso però mancano le informazioni (incertezza) e il Risk Manager deve tenere esplicitamente conto di tali mancanze nell'ottica dell'analisi dei rischi

Il RM **prende in considerazione i fattori umani e culturali**: essi infatti influenzano tutti gli aspetti di risk management a qualsiasi livello

È in **continuo miglioramento**: deve stare al passo con il mutare del contesto interno ed esterno e incrementa via via i rischi gestiti

PRINCIPI



FRAMEWORK (struttura) di Risk Management – l'efficacia del Risk Management dipende da quanto sia integrato nella **governance** dell'organizzazione e ciò richiede il supporto degli **stakeholders** e soprattutto del Top Management.



È il **TOP MANAGEMENT** che dà il mandato al **Risk Manager** e imposta il perimetro di attività: si vogliono analizzare tutti i rischi? Solo alcuni processi? Solo alcune aree?

Il **TOP MANAGEMENT** inoltre deve:

Mantenere l'impegno a restare nel processo: ciò non solo perché in questo modo conferisce autorevolezza al Risk Manager e alla sua attività ma ne garantisce l'integrazione nell'intera struttura

Approvare una policy che definisca un piano d'azione per il Risk Management

Assicurare l'allocazione di adeguate risorse (economiche, umane ecc) per la gestione dei rischi e le responsabilità ai diversi livelli dell'organizzazione





COMPONENTI DEL FRAMEWORK

Integrazione

Integrare il RM nell'organizzazione è un processo dinamico ed iterativo

Miglioramento continuo

La struttura del Risk Management deve essere continuamente adattata ai mutamenti dell'organizzazione e del contesto interno e esterno

Valutazione

Valutare l'efficacia e l'efficienza della struttura del Risk Management



Progettazione

Capire l'organizzazione e il contesto

Stabilire una politica dei rischi (chi fa cosa/quali rischi monitorare)

Assegnare le responsabilità

Identificare le risorse da poter utilizzare nel processo di *Risk Management*

Individuare i meccanismi di comunicazione e reporting Interno ed esterno

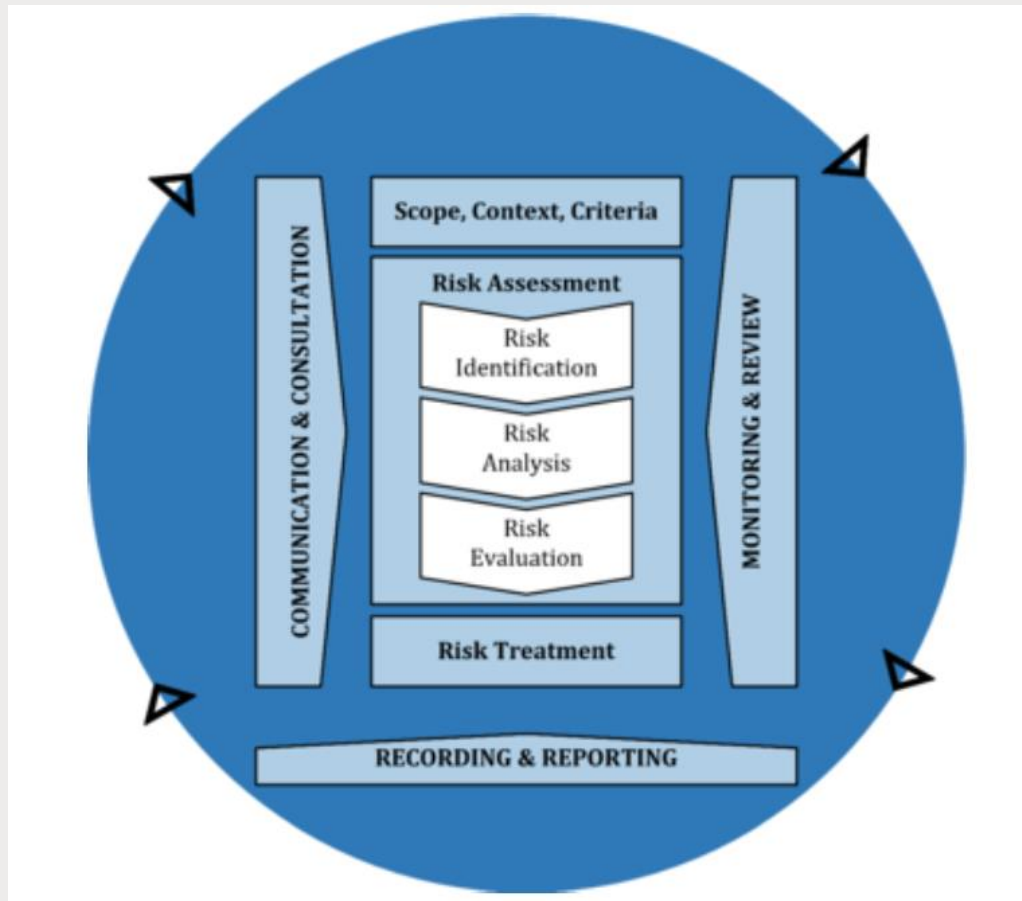
Implementazione

Definire un piano di attività includendo tempi e risorse (umane ed economiche)

Identificare dove, quando e come sono prese le decisioni all'interno dell'organizzazione e da chi

Modificare, se necessario, il processo decisionale - il Risk Management è a supporto del processo decisionale: deve arrivare prima della decisione

PROCESSO



Il **PROCESSO** di Risk Management è circolare e implica l'applicazione sistematica di politiche, procedure a prassi alle attività di *comunicazione e consultazione* volte a definire il contesto e a valutare, trattare, monitorare, revisionare, registrare e riportare i rischi.

La **comunicazione** punta a promuovere la consapevolezza e comprensione del rischio (*Risk Based Thinking*).

La **consultazione** implica l'acquisizione di feedback e informazioni per supportare il processo decisionale e per conoscere il contesto.

GLI STANDARD INTERNAZIONALI

CoSO ERM Framework 2017 – aggiorna quello 2004

5 COMPONENTI

Rappresentano le fasi fondamentali della progettazione, dello sviluppo e dell'esecuzione della strategia aziendale

20 PRINCIPI

Rappresentano le iniziative che le organizzazioni dovrebbero implementare per la realizzazione di processi integrati di gestione del rischio



Il CoSO ERM Framework 2017 rappresenta le componenti caratterizzanti il ciclo di vita di un'organizzazione.

CoSO ERM Framework 2017

Il CoSO ERM Framework posiziona il processo di gestione dei rischi **AL CENTRO DELLA CATENA DEL VALORE TRA LA MISSIONE, LA VISIONE E I VALORI FONDAMENTALI DELL'ORGANIZZAZIONE E LE SUE PERFORMANCE.**



L'Enterprise Risk Management è pertanto un'attività **INTEGRATA NELLA DEFINIZIONE E NELLO SVILUPPO DELLA STRATEGIA E DEI PROCESSI DI PERFORMANCE** dell'organizzazione – a supporto dei processi decisionali.

CoSO ERM Framework 2017

LE CHIAVI DEL SUCCESSO DI UNA INIZIATIVA ERM



CoSO ERM Framework 2017 – *Componenti e principi*



La **GOVERNANCE** definisce il livello di impegno rispetto all'ERM

La **CULTURA** si riflette nei processi decisionali

Sono entrambe alla base della definizione degli obiettivi e della gestione dei rischi



CoSO ERM Framework 2017 – *Componenti e principi*



Ogni organizzazione definisce una **STRATEGIA** per il raggiungimento dei propri **OBIETTIVI**.

L'integrazione della gestione del rischio nella definizione della strategia consente di identificare il profilo di rischio associato alla strategia stessa e agli obiettivi.

Tale integrazione genera consapevolezza e consente di porre in essere le azioni necessarie per perseguirli in maniera efficace e sostenibile.



CoSO ERM Framework 2017 – Componenti e principi



Performance

L'Enterprise Risk Management sottolinea l'esigenza di adottare una **VISIONE DEI RISCHI OLISTICA**, d'insieme, a livello aziendale ed in ottica di integrazione/correlazione



CoSO ERM Framework 2017 – *Componenti e principi*

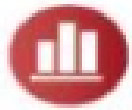


Review
& Revision

Il **CONTROLLO** e la **REVISIONE** si focalizzano sul monitoraggio del processo ERM e della sue performance



CoSO ERM Framework 2017 – *Componenti e principi*



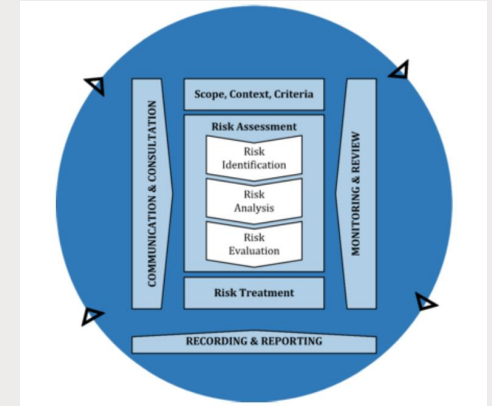
Information,
Communication,
& Reporting

Il **CONTROLLO** e la **REVISIONE** si focalizzano sul monitoraggio del processo ERM e della sue performance



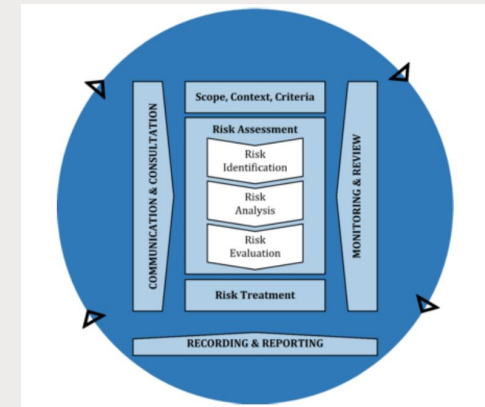
DEFINIRE E CONOSCERE IL CONTESTO:

- Conoscere l'organizzazione, l'ambiente in cui opera, i fattori di successo, eventuali barriere all'ingresso
- Conoscere e rispettare cultura, struttura e strategia dell'organizzazione
- Definire e riconoscere i processi dell'organizzazione che producono valore
- Definire gli obiettivi del risk management alla luce di quelli dell'organizzazione



DEFINIRE E RICONOSCERE I PROCESSI (CATENE DI ATTIVITÀ) CHE PRODUCONO VALORE:

- È necessario scomporre l'attività dell'organizzazione in singoli processi o in sequenze di processi chiave
 - Processi strategici
 - Processi operativi/produttivi
 - Processi trasversali/di supporto
- Assegnare a ciascun processo un peso per individuare quelli più critici o quelli più importanti che non si possono «interrompere»
- Identificare cosa può interrompere i processi critici
- Su ciascun processo identificare le attività che lo compongono, le risorse necessarie per ciascuna attività
- Identificare le interdipendenze tra processi





QUANDO???



Allo stadio iniziale dell'attività



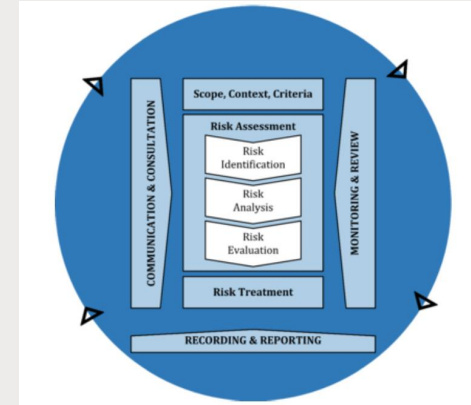
A seguito di cambiamenti che possono modificare il profilo di rischio



Ad ogni fase del ciclo di vita dell'organizzazione (può essere aggiornata annualmente)



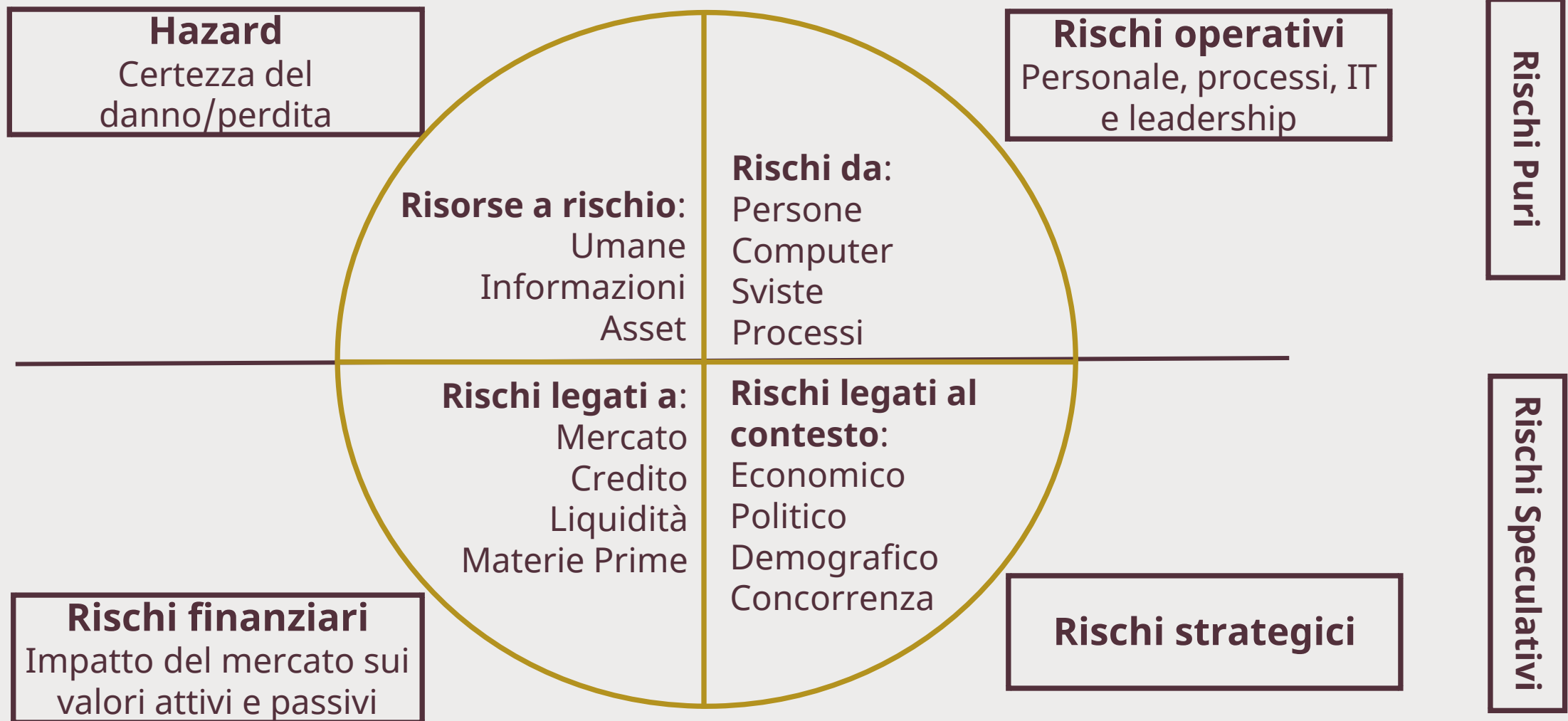
COME???



- **IDENTIFICAZIONE DEI PERICOLI**, finalizzata al riconoscimento e alla descrizione dei rischi che potrebbero impedire, o favorire, l'organizzazione nel raggiungimento dei propri obiettivi strategici
- **ANALISI DEI RISCHI**, finalizzata alla 'misurazione' di ciascun rischio derivante dalla combinazione di probabilità e gravità del rischio
- **PONDERAZIONE DEI RISCHI**, finalizzata al confronto tra il livello di ciascun rischio individuato nell'analisi e i criteri di ponderazione, allo scopo di determinare se il rischio o la sua ampiezza siano accettabili

IL PROCESSO DI RISK MANAGEMENT – *RISK IDENTIFICATION*

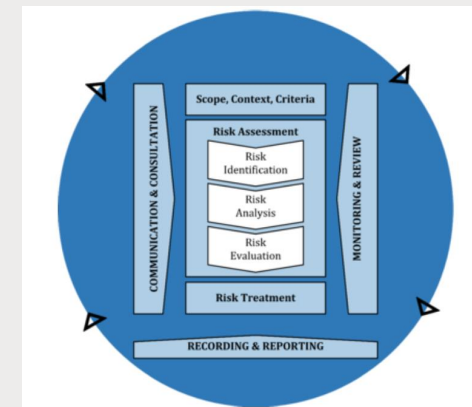
Una possibile classificazione...



IL PROCESSO DI RISK MANAGEMENT – *RISK ANALYSIS*

PROBABILITÀ: rappresenta la possibilità che un evento rischioso si verifichi in un determinato arco temporale (da definirsi in linea con i tempi attesi per il raggiungimento degli obiettivi strategici) ed è valutata su base qualitativa o semi-quantitativa (frequenza)

La probabilità è spesso valutata con metodi qualitativi (per molti rischi non sono disponibili basi statistiche robuste)



Probabilità

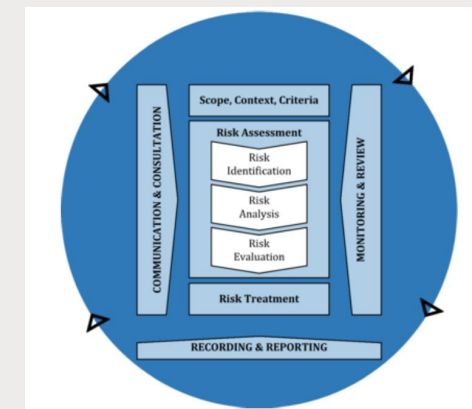
Livello	Descrizione	Frequenza dell'evento nel periodo di osservazione
4	Molto Probabile	
3	Probabile	
2	Improbabile	
1	Remoto	

Quante classi? Perché quattro?

IL PROCESSO DI RISK MANAGEMENT – RISK ANALYSIS

GRAVITÀ dell'evento dannoso valutata da tre punti di vista: economico-finanziario, reputazionale e operativo; per ogni rischio e per ciascuno dei tre aspetti indicati si attribuisce un punteggio sulla base, ad esempio, del seguente schema.

Gravità				
Livello	Descrizione	Economico-finanziario	Reputazionale	Operativo
4	Critico	>XX migliaia di euro	Giudizio negativo degli associati e effetti sull'immagine a livello nazionale	Conseguenze sull'efficienza/continuità di uno o più processi chiave/strategici del ciclo produttivo - serie conseguenze sulla <u>business continuity</u>
3	Alto	XX<a<XX migliaia di euro	Giudizio negativo degli associati e effetti sull'immagine a livello di settore	Conseguenze sull'efficienza/continuità di uno o più processi critici del ciclo produttivo
2	Moderato	XX<a<XX migliaia di euro	Giudizio negativo interno all'organizzazione	Conseguenze sull'efficienza/continuità di processi non critici del ciclo produttivo
1	Basso	<XX migliaia di euro	Effetti trascurabili sull'immagine dell'ENPACL	Conseguenze sull'efficienza di processi non critici del ciclo produttivo



IL PROCESSO DI RISK MANAGEMENT – *RISK ANALYSIS*

RISCHIO INERENTE (prima del trattamento)

$$R_i = P_i \times G_i$$

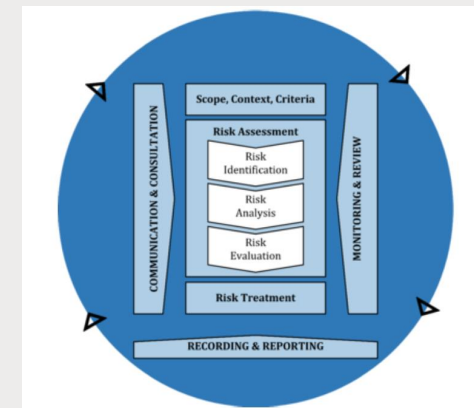
MATRICE DELLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Tutti i rischi analizzati vengono riportati su un diagramma in base al livello che è stato attribuito.

Impatto	Critico				
	Alto				
	Moderato				
	Basso				
		Remoto	Improbabile	Probabile	Molto Probabile
		Probabilità			

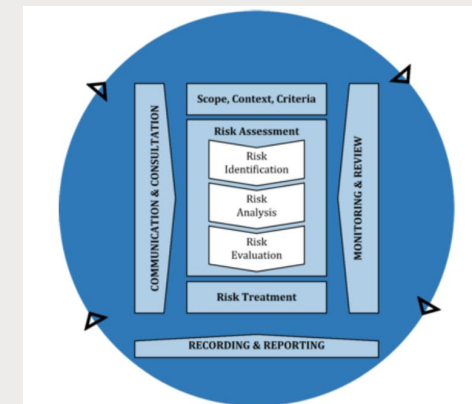
Risk Management Readiness –
Maturità del sistema di gestione del rischio (e relativa efficacia in termini di mitigazione del rischio)

	Adeguato
	Migliorabile
	Inadeguato



Criteri di PONDERAZIONE DEI RISCHI

Confronta il livello di ciascun rischio inerente accertato nella fase di analisi dei rischi con i criteri di ponderazione (per i quali si riporta un esempio schematizzato nella tabella che segue) definiti nella fase preliminare di analisi del contesto interno ed esterno, propedeutica all'identificazione dei rischi

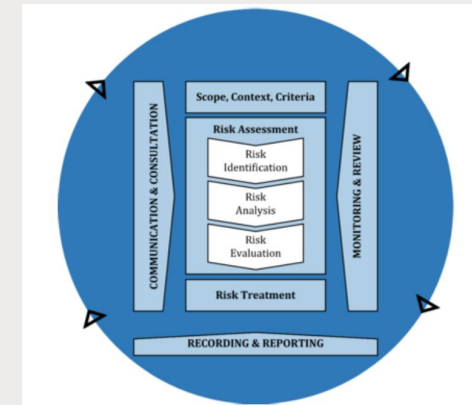


Criteri di ponderazione dei rischi

Livello	Rischio	Tempi di intervento	Azioni
$R \geq 12$	Alto	Immediato	Eliminazione/Azioni correttive non differibili da attuare immediatamente
$4 \leq R \leq 9$	Medio	Breve termine	Azioni correttive necessarie, da programmare e attuare con urgenza
$2 \leq R \leq 4$	Basso	Medio termine	Azioni migliorative/correttive da programmare e attuare nel medio termine
$R = 1$	Accettabile	Nessun intervento - monitoraggio	

Tecniche di trattamento/mitigazione del rischio

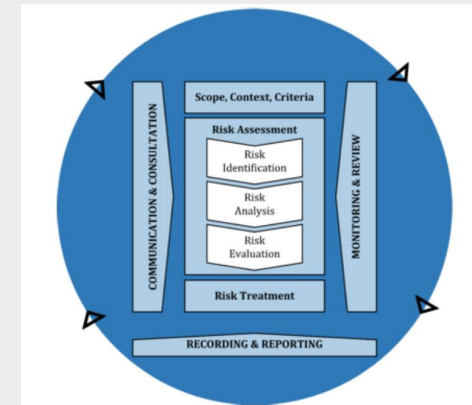
- ELIMINAZIONE dei rischi di livello alto, interrompendo, modificando, sostituendo un processo produttivo
- RIDUZIONE: modifica della probabilità e/o della gravità
- TRASFERIMENTO FINANZIARIO del rischio (es. cessione del rischio ad una compagnia assicurativa)
- FORME ALTERNATIVE DI TRASFERIMENTO (es. affidamento in outsourcing di un'attività particolarmente rischiosa)
- MODIFICA del sistema dei controlli all'interno dei processi
- ACCETTAZIONE consapevole del rischio



IL PROCESSO DI RISK MANAGEMENT – *RISK TREATMENT*

Tecniche di trattamento/mitigazione del rischio

- Eliminazione
- Riduzione (prevenzione, protezione, gestione crisi)
- Trasferimento assicurativo
- Forme alternative di trasferimento del rischio

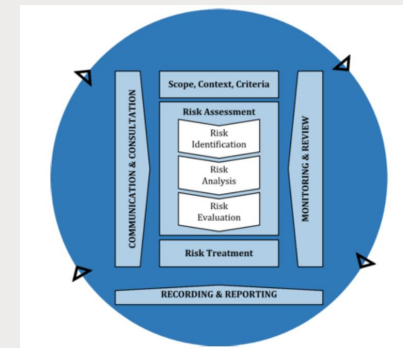


Impatto	Critico				X
	Alto				
	Moderato				
	Basso				
		Remoto	Improbabile	Probabile	Molto Probabile
		Probabilità			

IL PROCESSO DI RISK MANAGEMENT – *RISK TREATMENT*

Tecniche di trattamento/mitigazione del rischio

- Eliminazione
- Riduzione (prevenzione, protezione, gestione crisi)
- Trasferimento assicurativo
- Forme alternative di trasferimento del rischio



Impatto	Critico				
	Alto				
	Moderato				
	Basso				
		Remoto	Improbabile	Probabile	Molto Probabile
		Probabilità			

Prevenzione: riduce la probabilità (a parità di severità)

Esempio rischio incendio: divieto di fumo
Rischio furto: porte blindate

Protezione: riduce l'impatto (a parità di probabilità)

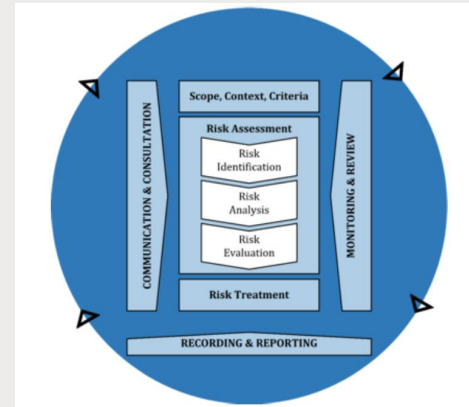
Esempio rischio incendio: porte tagliafuoco
Rischio infortunio: casco (non impedisce all'evento di verificarsi ma riduce i possibili effetti!)

Rischio Inerente: prima del trattamento
Rischio residuo: dopo il trattamento

IL PROCESSO DI RISK MANAGEMENT – *RISK TREATMENT*

Tecniche di trattamento/mitigazione del rischio

- Eliminazione
- Riduzione (prevenzione, protezione, gestione crisi)
- Trasferimento assicurativo
- Forme alternative di trasferimento del rischio



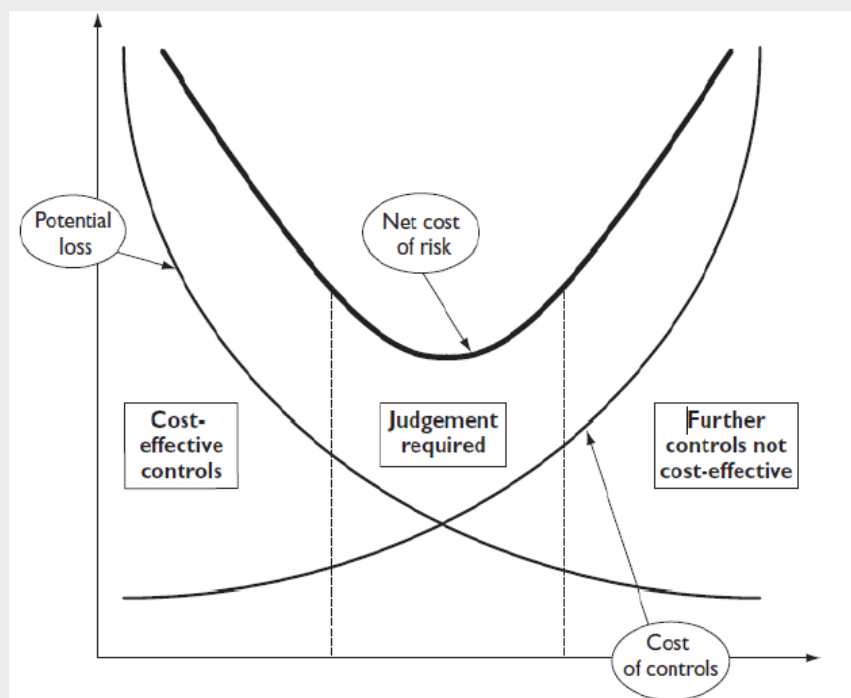
Il trasferimento del rischio (assicurativo o alternativo) è l'ultimo step del risk management: assicuro o trasferisco ad altro soggetto ciò che non posso ridurre o ritenere

Il trasferimento alternativo è lo spostamento su soggetti diversi dalle compagnie assicurative delle conseguenze o la gestione delle attività da cui l'evento dannoso può trarre origine; esempi:

- Trasferimento contrattuale della responsabilità
- Trasferimento di un'attività pericolosa (verniciatura, trattamenti termici...
- Captive (società di assicurazione di proprietà dell'azienda)

L'OBIETTIVO DEL RISK MANAGEMENT È CREARE E PROTEGGERE IL VALORE DI UNA ORGANIZZAZIONE OTTIMIZZANDO (MINIMIZZANDO) IL COSTO TOTALE DEL RISCHIO:

- **Costo del rischio ritenuto** (potenziali perdite derivanti dai rischi che, seppur ridotti, manteniamo in casa)
- **Costo di controllo del rischio** (costi derivanti dalle operazioni di prevenzione e protezione)
- **Costo del trasferimento assicurativo** (o alternativo)



Regola del costo minimo (del rischio)

Fonte: Fundamentals of Risk Management

GRAZIE