**Riassunto Diego Fiorito – Risk Management**

* **Chapter I. General concepts**

What is risk?

**Rischio**: effetto delle incertezze sugli obiettivi. Si riferisce a potenziali eventi e le loro conseguenze. Solitamente lo esprimiamo in termini di impatto e probabilità.

“Come risultato delle cause, gli eventi inaspettati possono accedere, ciò produce effetti sugli obiettivi.”

Causa: un fatto definito.

Rischio: evento o circostanza incerta.

Conseguenza/impatto: effetto diretto sugli obiettivi.

Minaccia: ciò che può esporre una vulnerabilità, è un fattore di rischio esterno.

Vulnerabilità: debolezza che può essere esposta da una minaccia. Fattpre di rischio interno che può permettere ad un rischio di materializzarsi.

Esposizione: danno massimo o perdite che possono essere causate da un evento.

Volatilità: incertezza della futuro.

Stop loss: perdita massima che possiamo soffrire.

Impatto: conseguenze o effetti: perdite umane, perdite economiche, costi di opportunità o perdite reputazionali.

Probabilità di occorrenza: probabilità di un evento di rischio.

Probability (x)= (numero casi favorevoli)/(numero casi totali).

Impatto: effetti della materializzazione del rischio.

Materializzazione del rischio: occorrenza che dell’evento incerto.

Risk management: azioni per identificare, dirigere e controllare il rischio.

Esempi di rischi quotidiani: sport, trasporti, fumo, obesità…

**Black swan**: le persone sovrastimano il valore delle spiegazioni razionali nei dati passati e sottostimano il peso della casualità nei dati.

Cigno nero = evento inaspettato e non previsto che ha un considerevole impatto che nessuno si aspettava. Es: Titanic e Covid.

Anche non conoscendo i fatti futuri o se gli eventi capiteranno, la gestione dei rischi ci dà gli strumenti e piani per trarre benefici anche se sopportando dei costi.

**Risk management**: processo di identificare, analizzare, valutare, prioritizzare e gestire i rischi. Consiste nel prevenire che gli eventi con effetti dannosi influenzino noi o i nostri goal e ridurre il loro impatto o la loro probabilità.

**Conflitto di interessi**: situazione in cui il giudizio di una persona e l’integrità delle sue azioni viene influenzata da interessi secondari. Sicurezza vs guadagno.

Conflitti: Reali, potenziali o apparenti.

Cause: interessi finanziari, partecipazione in attività, relazioni personali, regali o favori.

**Risk appetite**: sapere prima quanto rischio vuoi prendere e di quanto rischio hai bisogno per fare successo. 🡪conoscere la quantità necessaria di rischio.

**Risk capacity (limits)**: massimo rischio che un’organizzazione può sopportare per raggiungere gli obiettivi strategici mentre continua a fare business in modo sicuro. Soglia di rischio accettabile.

**Risk tollerance**: quanto rischi non mi interessa, fino a quando posso sopportare senza agire.

* **Chapter II. Why is risk management important?**

La gestione dei rischi permette di prendere decisioni più efficienti con le informazioni a disposizione facilitando il raggiungimento degli obiettivi e di conseguenza evitando le perdite e migliorando le performance.

Aziende e persone devono affrontare incertezze ed influenze esterne/interne per prendere decisioni, affrontare i rischi aiuta l’azienda a migliorare il loro sistema di risk management.

**Cos’è il risk profile?**

L’esposizione ai rischi è personale e dipende dalle attività svolte e dalle precauzione prese.

Il risk profile di ogni persona dipende da:

* Capacità: abilità di sopportare una perdita e di tornare ai propri obiettivi.
* Appetito: il nostro comportamento verso i rischi. Dipende dalla nostra conoscenza dei rischi e delle incertezze associate.

**Livelli di rischio.**

I rischi hanno una probabilità di occorrenza e un impatto, la loro combinazione li divide in livelli: alto, medio o basso.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Impatto/% | Basso | Alto |
| Basso | Ignorabili | Accadono spesso ma sopportabili |
| Alto | Impatto troppo grosso per essere ignorato | I primi da cui proteggersi |

**Cosa serve per il risk management?**

* Cultura: conoscenza dell’ambiente circostante.
* Comprensività: tener conto di ogni possibile aspetto del rischio.
* Ricorrenza: approccio costante e graduale per identificare nuovi rischi.
* Appropriatezza: approccio adattato ai requisiti.
* Informazioni: è richiesto avere le informazioni necessarie ed adeguate.
* Fattore umano: i rischi dipendono dal comportamento delle persone.
* Risorse: le risorse necessarie per gestire i rischi.

**Cosa significa nella vita quotidiana?**

Considerando i rischi come le incertezze che possono avere un impatto negativo sulle nostre vite, i rischi incorrono in ogni attività che affrontiamo.

* Salute: non identificare i sintomi velocemente, avere uno stile di vita sregolato…
* Professione: non studiare, confrontarsi o impegnarsi.
* Finanza personale: gestire il patrimonio personale e correre rischi.
* Relazioni interpersonali: non dedicando loro abbastanza tempo.
* Assets: proteggere case, terreni, veicoli, oggetti personali…

Per prevenire i rischi servono informazioni e dobbiamo dare per scontato che le cose vadano nel peggiore dei casi proteggendoci anche assumendo dei professionisti come le “risk rating agency”.

**Diversi profili di rischio.**

Tre profili di rischio in base al livello di rischio:

1. Conservativi: persone che prendono decisioni con poca variabilità evitando i rischi. Sono meno tolleranti dei rischi ma li evitano.
2. Moderati: medio appetito per il rischio.
3. Aggressivi: vogliono sostenere i rischi se necessario ed hanno un grande appetito per i rischi. Ignorano l’impatto negativo concentrandosi sull’impatto positivo.

**Investor risk profile**: ogni investitore deve conoscere il proprio profilo di rischio per basare i propri investimenti. Il profilo di rischio è influenzato da:

* Età e vita del soggetto.
* Orizzonte degli investimenti
* Income e spese correnti
* Net worth (valore degli asset)
* Appetito e tolleranza dei rischi
* Conoscenza del mercato e profitto desiderato

🡪investitori conservativi: investimenti che danno un guadagno certo ma basso per minimizzare le perdite.

🡪investitori moderati: cercano la creazione di un portfolio di investimenti che combinano investimenti in strumenti di debito e stockes.

🡪investitori aggressivi: cercano il ritorno maggiore possibile. Di solito sono single tra i 30-40 anni. Cercano portfolio con investimenti lungo termine e sono disposti a indebitarsi.

**I migliori modi per raggiungere gli obiettivi di un’organizzazione.**

Oggi il risk management è visto come uno strumento necessario e fondamentale per migliorare la probabilità di raggiungere gli obiettivi.

La crisi economica e finanziaria ricorrente mostra l’importanza di controllare il rischio di impresa e una buona governance nella gestione delle organizzazioni.

I rischi interni ed esterni sono complessi ed in costante aumento a causa dei cambiamenti della società e del mercato.

Anche il successo può portare a rischi come il rischio di non riuscire a sostenere la domanda.

Il Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ha pubblicato un report che offre una prospettiva dei concetti e delle applicazioni del business risk management.

Il rischio di impresa arricchisce il dialogo con il team aggiungendo una prospettiva su punti di forza e debolezza e aiuta a generare sicurezza e fiducia negli stakeholders. A lungo andare può migliorare la resilienza delle compagnie e la selezione di strategie.

Il Enterprise Risk Management Framework integra la gestione dei rischi con strategia e performance.

Risk management, strategia e obiettivi compongono il processo di pianificazione strategica. L’appetito è allineato con la strategia, gli obiettivi mettono in pratica la strategia mentre servono per identificare e rispondere ai rischi.

Rischi diversi possono inibire il raggiungimento degli obiettivi di strategia e di business e possono essere identificati e valutati.

5 componenti del ERM framework:

1. Governance e cultura: il management decide il tono dell’organizzazione.
2. Strategie e obiettivi: l’appetito per i rischi è stabilito e allineato all’impresa.
3. Performance: i rischi vanno identificati e valutati. L’azienda tiene un record.
4. Review e revision: per aggiornarsi in caso di cambiamenti.
5. Informazioni, comunicazioni e reporting.

Vantaggi dell’implementare un ERM framework:

* Espandere il range di opportunità
* Identificare e gestire il rischio nell’organizzazione
* Aumentare risultati e benefits e ridurre contingenze negative
* Ridurre la variabilità delle performance
* Migliorare l’impiego di risorse.

20 principi del COSO ERM separati in base ai componenti.

1. Governance e cultura:
   1. Supervisione del rischio da parte del Consiglio di amministrazione.
   2. Stabilire le strutture operative.
   3. Definire la cultura desiderata.
   4. Dimostrare commitment.
   5. Attrarre, sviluppare e mantenere gli individui capaci.
2. Strategia e obiettivi:
   1. Analizzare il contesto di business.
   2. Definire l’appetito dei rischi.
   3. Valutare le strategie alternative.
   4. Formulare obiettivi di business.
3. Performance:
   1. Identificare i rischi.
   2. Valutare il livello dei rischi.
   3. Prioritizzare i rischi.
   4. Implementare risposte ai rischi.
   5. Definire il portfolio.
4. Review e revisione:
   1. Valutare i cambiamenti.
   2. Review di rischi e performance.
   3. Perseguire miglioramenti nel ER.
5. Informazione, comunicazione e reporting:
   1. Influenzare informazioni e tecnologia.
   2. Comunicare rischi di informazione.
   3. Report di rischi, cultura e performance.

Per le imprese il framework è composto da diversi elementi che lavorano in contemporanea come: appetito, principi, policies e procedure, modelli, cultura, limiti, reporting e comunicazione e processi decisionali.

**Risk appetite**: dev’essere parte integrante del processo di strategia e raggiungimento obiettivi. Ogni lavoratore deve conoscere i rischi che prende.

Ogni organizzazione deve sostenere del rischio per generare valore ma non deve superare il livello di accettazione.

Il risk appetite deve essere visto come uno statement di come l’organizzazione prende decisioni.

Ogni innovazione, nuovo prodotto e nuovo servizio creerà rischi da sostenere.

Esempi:

a)Innovazione per migliorare il customer service e l’efficienza operazionale ammenoché l’innovazione generi rischi legati alle capacità interne o crei rischi di disturbo significativo del business. Le innovazioni che creano rischio significativo all’impresa verranno considerate solo se il rischio di compliance è accettabile.

b)La banca non vuole accettare rischi nella maggior parte delle circostanze che portano ad una interruzione del servizio, a compromissioni del profitto a lungo termine, ad impatto negativo sulla reputazione con gli stakeholders , crescita dei costi, perdita…

Un’azienda deve determinare una strategia e l’appetito del rischio, poi deve essere stabilito un meccanismo di comunicazione.

Gli statements devono essere specifici.

* **Chapter III. Risk management process**

Il risk management process riguarda la sistematica applicazioni di standard, policies, procedure, metodologie, pratiche e attività.

Risk management process: sequenza di step o attività ordinate con le quali viene ricercato un risultato specifico. I processi sono disegnati per raggiungere obiettivi, migliorare la produttività e stabilire gli ordini.

Struttura standard dell’ISO 31.000 per ogni tipo di organizzazione:

**Stage 1: Scope, context and criteria**: la prima cosa da definire. Bisogna determinare a quale livello verrà applicato accordando con gli obiettivi da perseguire.

Considera gli obiettivi cercati dall’implementazione del framework, il tempo disponibile, ciò che è incluso nell’esercizio, le risorse e come l’esercizio viene documentato.

Considera anche il contesto interno ed esterno e i criteri che devono essere determinati e il tipo di rischio.

**Stage 2: Risk identification.**

Per identificare i rischi bisogna conoscere e assicurare gli obiettivi dell’organizzazione o i processi/procedure che dobbiamo gestire.

Lo scopo è: cercare, identificare, riconoscere e descrivere i rischi che possono impedire il raggiungimento degli obiettivi.

Possono essere usate tecniche come: sondaggi, analisi, liste di rischi già identificati, giudizi…

Bisogna considerare fattori come sorgenti di rischio, cause, minacce, vulnerabilità, cambiamenti nel contesto, impatti e conseguenze…

Impatti e conseguenze vengono divise in: economico/finanziarie e reputazionali.

Tra i vari metodi troviamo: brainstorming, interviste, questionari, scenari what if, uso di dati storici, uso di dati di altre aziende…

**Stage 3: Risk analysis**

La fase che si occupa di comprendere la natura del rischio e le sue caratteristiche. Provvede a elementi e considerazioni che verranno usate per studiare i rischi.

Si svolge un’analisi qualitativa, quantitativa (o una combinazione di esse) dei fattori che possono mitigare i rischi.

**Probabilità**: viene stimata da esperti, statistiche o consulenti.

Livello: 1)molto basso (>=3 anni/20%); 2)basso (2 anni/20-40%), 3)Medio (1 all’anno/40-60%), 4)Alto (ogni 6 mesi/60-80%), molto alto (4 mesi o meno/80%).

**Impatto:**

Economico: 1)molto basso (<=250k)basso (250k-500k), 3)Medio (500k-750k), 4)Alto (750k-1 milione), molto alto (>1 milione).

Reputazionale: 1)molto basso (a conoscenza di un’area di persone); 2)basso (solo interni), 3)Medio (a livello locale), 4)Alto (regionale), 5)molto alto (internazionale).

**Valurazione rischi**: Economic risk (RE) = Probability (P) x Economic impact (IE)

**Stage 4: Risk assessment:** contribuisce al processo decisionale.

Riguarda le comparazioni dei livelli di rischio calcolati contro il criterio di rischio stabiliti a inizio anno. Tiene conto anche dell’appetito e della tolleranza delle organizzazioni, the situazione delle istituzioni, dei costi richiesti per l’implementazione di mezzi di mitigazione o identificazione rischi.

**Stage 5: Risk management**: selezionare e implementare azioni per mitigare il rischio selezionando i metodi di trattamento più adatti.

**Accettazione dei rischi**: non gare nulla perché non ne vale la pena.

**Evitare i rischi**: modificare il proprio comportamento per evitare i rischi.

**Eliminare i rischi**: agire attivamente per bloccare i rischi.

**Condividere i rischi**: tramite outsourcing e assicurazioni.

**Mitigare i rischi**: con controlli, diversificazione e settando limiti delle vendite.

Fasi del trattamento dei rischi:

1. Misure precauzionali: ricerca di ridurre le possibilità di un evento o rischio.
2. Misure di allerta: avvisare quando si verifica un rischio.
3. Misure di riduzione danni: ridurre o estinguere i danni.

Una volta che un’azione è determinata bisogna creare un piano per specificare come ci siamo comportati.

ES: rischio = morire in un incidente d’auto (1.19%).

Controllo 1=cinture di sicurezza (1.19%-->0.595%). Costo=0€.

Controllo 2=ridurre velocità (1.19🡪0.94%). Costo=tempo.

**Stage 6: Recording and reporting:** il processo ed i suoi risultati devono essere documentati attraverso meccanismi appropriati. Permettono di comunicare le attività e i loro risultati a organizzazioni e provvedere informazioni per migliorare le decisioni future.

**Stage 7: Communication and consultation**: assistere gli stakeholder per far comprendere loro i rischi e le migliorie delle decisioni. La comunicazione con stakeholders interni ed esterni promuove la comprensione del rischio e garantisce feedback e informazioni.

**Stage 8: Monitoring and review:** migliorare qualità ed efficienza dei processi. Il monitoring e le review periodiche dei processi e risultati devono essere pianificate come parte del risk management process.

Deve avvenire durante tutti gli stage del processo ed includere pianificazione, collezione e analizzi di informazioni, recording dei risultati e provvedere feedback. Permette di ottenere informazioni addizionali per migliorare la gestione dei rischi e trarre conclusioni.

* **Chapter IV. Risk management**

ES: affondamento del Titanic.

1)Causa: iceberg. 2)Evento: affondamento.

3)Conseguenze: 1500 persone morte, perdita economica e altro.

Le vulnerabilità:

1. Solo 1.200 scialuppe per 2.200 persone
2. Equipaggio non formato nelle nuove misure di sicurezza
3. Chi ha dato l’allarme era rimasto senza binocolo.
4. Numerose vulnerabilità a causa del poco budget rimasto e decisioni sbagliate a causa dell’assenza di addetti al controllo.
5. Nonostante le previsioni di ghiaccio è stata aumentata la velocità per battere un record
6. Non è stato identificato il rischio di navigare nel ghiaccio
7. Molti messaggi non sono arrivati alla torre di sicurezza a causa dell’equipaggio non preparato.
8. Non hanno tenuto conto della luna piena che influenza le onde
9. A causa del panico alcune scialuppe non sono partite piene
10. Una donna è morta tornando indietro cercando il cane.

ES: attacco dell’11 settembre.

1)Causa: attacco terroristico. 2)Evento: caduta delle torri gemelle.

3)Conseguenze: morte di 3000 persone, perdita economica e di strumenti di comunicazione + inquinamento.

Eventi e vulnerabilità:

* FBI aveva rilasciato diversi report riguardo un possibile attacco terroristico.
* I terroristi con coltello sono saliti sull’aere superando i controlli di sicurezza
* Le torri non avevano una infrastruttura abbastanza protetta.
* Le scale non erano adatta a funzionare come uscite di emergenza.
* Molti piani di business non avevano contemplati scenari simili di interruzione dei servizi e interruzione dei trasporti.
* Molte organizzazioni avevano il loro centro di back-up nelle vicinanze dell’edificio.
* Gran parte del personale che è intervenuto non aveva un training adeguato.

ES: COVID.

1)Causa: diffusione del virus. 2)Rischio di infezione e morte.

3)Conseguenze: malattie, morte e problemi di salute.

Nuova Zelanda: uno dei migliori paesi a gestire il covid:

* 03/02/20: impone restrizioni di viaggi per persone che arrivano dalla Cina
* 28/02/20: primo caso di un uomo che viene dall’Iran 🡪restrizioni per viaggi da Iran o dalla crociera Diamando Princess
* 21/03/20: introduzione del livello 2 di rischio del paese.
* 23/03/20: 102 casi🡪livello 3🡪chiusura scuole e giardini pubblici.
* 25/03/20: livello 4🡪istruisce di stare a casa
* 09/04/20: quarantena per chiunque rientra nel paese.
* 27/04/20: il livello torna a 3🡪meno restrizioni
* 13/05/20: livello 2 🡪rimane il distanziamento
* 19/05/20: ultimo nuovo caso
* 18/06/20: non ci sono più casi.

Chiavi del successo:

* Velocità: pronti prima del primo caso e reazione rapida.
* Contenimento e continua innovazione delle misure di sicurezza.
* Popolazione ridotta e a conoscenza delle misure.
* Comunicazione chiara, diretta e onesta.
* Leadership di una leader esperta.
* Supporto alla popolazione a livello economico e psicologico
* Infrastrutture mediche, sanitari e polizia attivi e preparati.
* Immagine che contiene testo, cono, triangolo, design

  Descrizione generata automaticamente**Chapter V. Risk classification**

Classificazione dei rischi per livello di impatto.

Ogni organizzazione ha un goal ed è stata creata con una mission e una vision, per questo le compagnia disegnano strategie e gestiscono i rischi.

I rischi possono impedire all’organizzazione di raggiungere missioni, vision e obiettivi strategici.

Questo metodo punta a facilitare l’identificazione dei rischi che possono limitare il loro raggiungimento.

Primo step: prendere gli obiettivi strategici dai quali nascono i limiti maggiori.

Rischio strategico di Coca Cola: come

Capo di una banca: “l’area di rischio di una banca è la persona in carico del controllo qualità di Coca Cola: non può permettere cambiamenti nel prodotto”.

Strategie di coca cola: rischi presi in considerazione:

* Perdita di relazioni strategiche
* Cambio nella domanda (preferenze)
* Violazioni di brevetti
* Competizione aggressiva
* Cambiamenti nelle condizioni economico/sociali
* Nuove tasse
* Controversie legali e cattiva pubblicità social
* Poca abilità di acquisizione
* Cambiamento climatico, materiali primi e siccità.

Rischio operazionale:

ISO 9000: **processo**: set di attività interattive e correlate fra loro che trasforma elementi input in risultati. ES: gestione di investimenti, prestiti, fondi…

**Procedura**: modo specifico per svolgere un’attività o processo. Metodo formato da passaggi chiari e oggettivi che devono essere seguiti per completare il task.

ES: Procedura = aprire account bancario. Rischi:

* Perdite economiche o benefit di terze parti (frodi).
* Account aperti a nome di persone/organizzazioni improprie.
* Esposizione del credito a causa di un account di un’istituzione ad alto rischio.
* Eventi esterni o assenza di informazioni possono influenzare il flusso delle operazioni.

**Project management**

**Progetto**: sforzo temporaneo per creare un prodotto unico, un servizio o un risultato. Ha un obiettivo specifico, un inizio e una fine, un limite di budget e consuma risorse. Tre variabili: tempo, obiettivo e costo.

Progetti più famosi: muraglia cinese, Torre Eiffel, primaidi, Empire State, Canale di Panama, Machu Picchu… Torre di Babele.

È il processo di applicare conoscenza, abilità, strumenti e tecniche per gestire, disegnare e guidare gli sforzi in un progetto dall’inizio alla fine cercando di raggiungere gli obiettivi.

Nella fase di pianificazione del progetto, la struttura deve essere stabilita con ruoli e responsabilità di tutte le persone coinvolte (stakeholders). Devono essere determinati: scope, milestones, stakeholder, budget, risorse, acquisizioni…

Devono essere identificati tutti i tipi di rischi che possono contrastare lo svolgimento dei progetti, per alcuni rischi bisogna anche stabilire il piano d’azione.

Criteri di analizzare per determinare il livello di rischio:

* Quantità di progetto.
* Durata stimata.
* Risorse necessarie.
* Esperienze precedenti.
* Dipendenze esterne e restrizioni.
* Complessità tecnica.
* Commitment assunti.

Rischi di implementare un progetto tecnologico:

* Sovraccarico di richieste che porta a incapacità di soddisfarle.
* Assenza di dati per i test a causa di ritardi.
* Consegne in ritardo o problematiche dei materiali.
* Cambi di richieste da parte dell’utente.
* Nuovi dipendenti non all’altezza.
* Problemi dovuti a omissione di requisiti.

**Risk management per nuovi prodotti**:

Non innovare è un rischio perché lascia l’organizzazione fuori da nuovi trend e limita la sua crescita, ma porta a nuovi rischi.

Lanciare prodotti difettosi è un problema perché porta a costi e danni di immagine, il risk management aiuta a ridurre i difetti implementando e disegnando nuovi prodotti che soddisfano le esigenze dei clienti.

* Risk management durante il design: evita di dover risolvere dopo i problemi.
* Risk management per i fornitori: assicurare l’arrivo della merce richiesta.
* Rendere le azioni correttive efficienti: report che mostrano la radice dei problemi, i trend che permettono implementazione dei controlli e monitoring.
* Usare il feedback di mercato

È fondamentale valutare i rischi di produzione e aggiustare i prodotti in base alle azioni dei clienti.

Rischi operazionali: non riuscire a fare transazioni, sistemi non preparati, non essere capace di conoscere costi o utilità dei prodotti, non essere compliant con regolamentazioni o leggi, rischi associati a mercato o credito…

**Classificazione dei rischi per tipologia.**

* Rischio di credito.
* Rischio di mercato o finanziario.
* Operazionale: rischio di perdere risultati per fallimento in processi.
* Di interruzione del lavoro
* Talento umano
* Tecnologia: guasti, interruzioni…
* Legale
* Compliance
* Crimini finanziari
* Sociali e ambientali
* **Chapter VI. Decision making and risk-related aspects**

**Decision making**: ogni giorno prendiamo decisioni più o meno importanti per cui abbiamo più o meno preparazione ed alcune di esse possono avere un alto tasso di rischio e generare conseguenze positive o negative.

Spesso abbiamo poco tempo per decidere e ci servirebbero informazioni che possono essere difficili o costose da ottenere.

Le persone che prendono decisioni: possono essere impulsive, compliant (decisioni popolari per piacere agli altri), evitanti, possono delegare, possono essere bilanciate, riflessive o avere delle priorità.

Le decisioni possono coinvolgere: incertezza, alternative, costi, complessità, emozioni, persone coinvolte, rischi…

Es: A)1000$ al 100% o B)2000$ o 0$ con moneta 🡪safe contro rischiosa.

-Se sono soldi da prendere di solito si sceglie A al 66%.

-Se sono soldi da pagare scelgono B al 70% 🡪influenzati da emozioni.

Tendiamo a sovrastimare le % di cose positive e sottostimare le % di cose negative (es: Covid).

Domande di Ben Carson per quando dobbiamo prendere decisioni:

Qual è la cosa migliore/peggiore che può succedere se lo faccio/non lo faccio?

**Skin in the game**: libro.

Taleb sostiene che chi prende le decisioni deve essere esposto al mondo reale e valutare i rischi perché, se non è esposto ai risultati (positivi e negativi) della decisione non sarà motivato a prendere quella giusta.

“Se ti va bene, hai vinto, se va male è colpa del cigno nero”.

Persone che non sono esposte alle proprie decisioni: politici, opinionisti...

Persone che lo sono: autisti e piloti (rischiano la vita anche loro) o chi lavora per clienti che possono smettere di acquistare (ristoranti, elettricisti...).

**Come la psicologia ha effetto sul rischio**.

**Risk psychology**: studia i processi mentali che ci portano ad agire in situazioni di rischio: come li identifichiamo, valutiamo, le conseguenze… avere i metodi giusti per prendere scelte migliori.

Bisogna includere la psicologia umana perché da essa dipende come reagiamo ai rischi in situazioni stressanti.

**Rischiare**: quali rischi dovremmo correre? Quali evitare o gestore? Quali informazioni sono importanti? Qual è il nostro livello di confidenza riguardo ciò che accadrà in futuro?

Quando c’è incertezza (=mancanza di qualcosa di certo o safe) la cosa migliore è usare razionalità e misurazioni.

Quando prendiamo decisioni scommettiamo sul risultato che verrà dalle decisioni che prendiamo anche se non siamo sicuri del risultato, dobbiamo massimizzare le aree in cui possiamo controllare il risultato e minimizzare le aree senza controllo.

**Mental accounting**: teoria per cui trattiamo il denaro diversamente in base a fattori come le sue origini; quindi, spendiamo più facilmente soldi ottenuti con facilità piuttosto che soldi guadagnati.

I soldi però non hanno etichette, ma gli investitori usano investimenti ad alto rischio se i soldi non vengono dal loro lavoro.

**The effect of sunk costs**: trovare le persone che lasciano influenzare le decisioni dai costi affrontati in passato.

ES: lasciare vestiti non usati nell’armadio solo perché abbiamo tante spese 🡪continuiamo a consumare o scegliere un’alternativa perché abbiamo speso risorse in passato.

Nel caso dei costi irrecuperabili (sunk cost), questi ci portano spesso a correre più rischi in determinate decisioni rispetto a quelli che avremmo preso o considerato se non avessimo sostenuto tali spese.

Il sunk cost porta a “loss frame”, che porta a comportamenti più rischiosi.

ES: compriamo 2 esperienze una da 2000$ e una migliore da 1000$ ma sono lo stesso giorno, razionalmente dovremmo fare la 2, ma la 1 costa di più quindi ci sembra di buttare meno soldi. Se spendiamo soldi o abbiamo una perdita tendiamo a prendere più rischio sperando di recuperare.

**Turista del futuro**: quando scegliamo la destinazione di un viaggio combattiamo tra il fascino e la paura dell’ignoto. Rischio: paura di danni, conseguenze negative, brutte esperienze… Obiettivo: godersi il viaggio senza conseguenze nefative.

I turisti potrebbero identificare in modo diverso i rischi ed esporsi diversamente.

* Inadeguata selezione/ricerca sulla destinazione.
* Incorretta contrattazione con il fornitore del servizio
* Impossibilità a compiere le attività.
* Malattie, incidenti, danni, furti.
* Spese eccessive, mancanza di liquidità, eccessivi acquisti.

**Rischi che non vale la pena correre**.

Alternativa A = f(Probabilità \* benefits) -Costo -f(probabilità\*benefits).

Si favorisce l’alternativa con più benefits e sicurezza.

**Endowment effect**: le persone tendono a valutare di più gli asset che loro possiedono rispetto agli stessi asset ma che non possiedono. Li overvalutano perché sono loro.

ES: i proprietari di aziende per evitare il rischio di perderle corrono rischi ancora più alti perché sovrastimano il valore. Il prezzo a cui vendiamo è sempre più alto del prezzo a cui compreremmo.

**Decisioni collettive**: a volte le decisioni vengono prese da più persone perché si pensa siano più efficaci che se prese da una persona sola, ma tutte le persone dovrebbero avere le stesse capacità di analizzare rischi e benefits e lo stesso appetito di rischio 🡪invece più manipolabili.

**Decisioni dei giovani**: i giovani sono più propensi al rischio.

Il loro “capitale sociale” che guida le loro decisioni è composto da: opportunità, relazioni sociali, senso di sicurezza e di appartenenza, diversità, prospettive di vita, cittadinanza, partecipazione, reciprocità…

Alternative di prevenzione della recidività nei criminali giovani:

* Zero tolleranza: punire i colpevoli.
* Opportunità: tenere i ragazzi fuori da ambienti criminali e metterli in guardia.
* Tolleranza: comprensione piuttosto che punizione.
* **Chapter VII. Different aspects of risk**

Per un paese è necessario gestire i rischi per evitare che essi impediscano il raggiungimento degli obiettivi, per questo bisogna essere chiari sugli obiettivi da raggiungere.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Development Goals** | **Rischi esterni** | **Rischi interni** |
| Ridurre povertà e fame | Contrazioni nell’economia | Inflazione e altre conseguenze della troppa moneta |
| Crescita economica e assunzioni | Diminuzione degli investimenti esteri | Meno investimenti interni |
| Migliorare l’educazione | Cambiamento prezzi internazionali | - domanda di merce locale |
| Promuovere sostenibilità | Alti tassi di interesse esteri | Eventi politici |
| Istituzioni giuste e forti | Recessione/bassa crescita dei trading partners | Ostilità nazionali o internazionali |
| Soddisfacimento dei commitments | Cambi nella percezione del rischio delle organizzazioni internazionali | Uso inappropriato (frodi/corruzione) dei fondi |
| Migliorarento infrastrutture | Condizioni meteorologiche | Cambiamento delle leggi |
| Stabilità dei prezzi |  | Catastrofi naturali o climatiche |
| Eguaglianza |  | Aumento delle spese pubbliche |

Confronta i rischi con l’appetito dell’azienda per i rischi ed occuparsi dei rischi più pericolosi.

Agenzie di rating del rischio: valutano il rischio nelle nazioni guardando la loro capacità di ripagare i debiti.

Per fare ciò prendono in considerazione variabili come: sicurezza del governo, default e quanto speso capitano, PIL procapite e quanto varia, debito pubblico, livello di flessibilità…

Quattro gruppi di criteri:

1. Caratteristiche strutturali: vulnerabilità dell’economia e incertezza politica
2. Performance, policies e prospetti della macroeconomia: prospetti per crescita, stabilità, coerenza, credibilità…
3. Finanziamenti pubblici: deficit, struttura e sostenibilità del debito pubblico, accesso a finanziamenti.
4. Finanziamenti esterni: sostenibilità del capitale corrente, del flusso di denaro e il debito pubblico.

Bisogna mitigare il rischio che arriva da questi pilastri.

**Rischio sovrano e di paese**.

Rischio sovrano: probabilità che lo stato non adempia ai propri impegni e obblighi finanziari.

Rischio paese: include la probabilità che il governo imponga controlli sul capitale sui tassi di cambio che impediscono la conversione di valuta e il pagamento degli impegni in valuta estera.

Modello presentato da Country Risk:

1. Struttura e crescita economica: Pil, demografia, educazione…
2. Stabilità politica: qualità della democrazia, conflitti, religioni…
3. Istituzioni e governance: legge, controlli sulla corruzione, diritti umani…
4. Policy monetaria: prezzi, inflazione, crescita del credito domestico…
5. Forze del sistema finanziario: adeguatezza del capitale, liquidità…
6. Vulnerabilità degli account fiscali.
7. Vulnerabilità fiscale e sostenibilità degli account pubblici.
8. Flessibilità del bilancio dei pagamenti e sostenibilità del debito pubblico
9. Cambiamento climatico, energia rinnovabile, biodiversità…
10. Problemi sociali: emissione di gas, cambiamento climatico…
11. Mercato del lavoro ed inclusione sociale
12. Trasferibilità del rischio e convertibilità: misura incentivi e costo di aggiungere capitale e controllare gli scambi.

Promozione di un buon risk management dello stato:

Lo stato dovrebbe promuovere le aziende che hanno una buona gestione del rischio (come già fa a livello fiscale) perché gestire correttamente il rischio significa essere più resistenti quindi contribuire all’economia del paese e preservare posti di lavoro.

**Es: risk management nello sport**.

Il rischio principale è quello di ferirsi, ma ci sono anche rischi come: meteorologico, cambiamenti nel mercato, nelle spese o nelle leggi, rischio legale, politico…

Impatti: perdite economiche, perdite di asset o danni a immagine o reputazione.

Anche gli atleti devono gestire il rischio nel modo migliore perché è inevitabile.

Spesso rischi come quello di ferirsi vengono gestiti tramite assicurazioni.

Score dynamics: nello sport abbiamo sempre il rischio di non riuscire a segnare ed il sotto-rischio che l’avversario segni.

Il rischio cambia durante la partita: a inizio partita si tende a riscaldarsi studiando gli avversari e a correre meno rischi, a fine partita invece la squadra in svantaggio corre molti rischi.

Nel tennis ogni azione comprende sia il rischio di non segnare che quello di far segnare l’avversario; quindi, si divide il rischio in base alla situazione: basso rischio (alto vantaggio), medio rischio (parità o basso vantaggio), alto rischio (svantaggio). Anche i giocatori si dividono in conservativi e aggressivi.

Rischio di infortunio: le ferite possono impedire di giocare, se in uno sport solitario significa sconfitta, in team potrebbe significare rimpiazzo.

Circa il 75% dei giocatori avrà un più o meno grave infortunio, sono più probabili in competizioni importanti piuttosto che in allenamenti o locali e se il team deve rimontare.

I giocatori giovani non hanno meno probabilità di essere infortunati.

I giocatori più a rischio sono quelli che fanno più movimento (non portiere) e le ferite più comuni sono stiramenti soprattutto ai polpacci e ferite alle caviglie.

Per minimizzare i rischi: allenamento, staff medico, giocatori preparati e buona cura di sé (idratazione, riposo, allenamento, dieta…).

**Ferite che terminano le carriere**:

Atleti come Bolt hanno dichiarato di non avere assicurazioni che li proteggono da incidenti che possono terminare le loro carriere perché troppo costose, altri invece sono arrivati ad assicurazioni da 20 milioni di dollari.

Il Risk management, come il golf, ci pone davanti alla scelta: affrontare gli ostacoli o evitarli? La decisione deve considerare diversi fattori, tra cui il nostro appetito per il rischio e i successi passati non influenzano quelli futuri.

**Rischi nella medicina**: il paziente deve essere sempre informato dei benefits ma anche dei rischi dei trattamenti, quando può stimare i possibili danni deve rilasciare un consenso scritto. Il rischio è in mano al dottore ed al paziente.

**Rischi necessari**: Carson è un chirurgo famoso per operazioni ad alto rischio come separare i gemelli siamesi, bisogna chiedersi “Cosa succede se non faccio nulla?”, se la risposta è lo scenario peggiore possibile (es: morte) vale la pena rischiare tutto.

**Risky society**: il modo in cui la società è organizzata intorno ai rischi. La tecnologia e le modernizzazioni portano rischi (es: Chernobyl).

Prima affrontavamo rischi solo naturali (terremoti, alluvioni), ora artificiali (inquinamento, virus, guerre).

La soluzione potrebbero essere maggiori regolamentazioni.

I rischi hanno spesso conseguenze su persone diverse dai loro responsabili.

**Appetito del rischio in base alla cultura**: è stata creata una scala 1-100 che misura quanto i paesi sono spaventati dalle innovazioni e dai rischi. Il Giappone è uno dei più alti (92) perché è colpito quotidianamente da fenomeni naturali, l’Italia è a 70. La Cina (30) accetta molto i rischi e le ambiguità perché è capace di adattarsi, gli USA (46) accettano rischi, nuove idee e modernizzazione in nome della libertà, la Giamaica (13) è molto rilassata e non crea molte regole.

* **Chapter VIII. Risk management tools.**

Esiste un aeroporto nelle Honduras che è il secondo aeroporto più estremo al mondo.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Vulnerabilità** | **Minacce** | **Possibili cause di incidenti** |
| Pista corta | Clima tropicale | Errore umani |
| Inizia in pendenza finisce in una valle | Inesperienza del pilota | Fallimento dei sistemi di comunicazione |
| Zona urbana | Dimensioni dell’aereo | Errore umano intenzionale |
| Area montuosa | Quantità di persone | Eventi esterni |
| Per atterrare serve manovra a 90° |  |  |

Possibili conseguenze: distruzione dell’aereo, perdita di vite umane di profitto e di clienti, compensazioni, leggi, multe chiusura del business…

**Quali sono gli strumenti per l’identificazione dei rischi?**

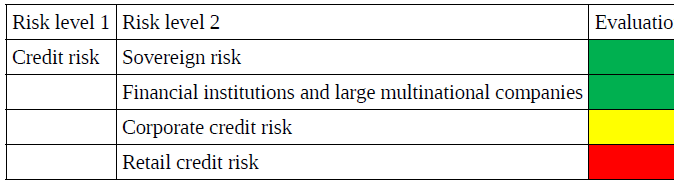
Causa principale: analizza il processo tramite il quale scopriamo l’origine o causa del problema, ciò porta ad identificare le migliori soluzioni. Bisogna concentrarsi su correggere e rimediare alle cause piuttosto che correggere i sintomi.

Concentrarsi su “how?” o “why?” e non su “who?”.

I 5 why: analizzare un problema chiedendo il “perché?” cinque volte andando sempre più alla radice, una volta trovato il problema principale lo si può affrontare.

**Risk map**: strumento per identificare, valutare, monitorare e riportare il livello di rischio di un’organizzazione.

Il livello di rischio residuo viene presentato nei rischi sia finanziari (di credito, mercato o strategia) che non finanziari (report, frodi, legale, compliance…) con un colore rosso (inaccettabile), verde (accettabile) o giallo (da monitorare).

Immagine che contiene testo, schermata, Carattere, linea

Descrizione generata automaticamenteBisogna includere anche le azioni svolte o pianificate per ridurre il rischio entro il risk appetite dell’azienda.

**Rischi top e emergenti:** dalla risk map possiamo trovare i rischi top (più gravi) e quelli emergenti che sono nuovi rischi che emergono per le innovazioni.

Per proteggersi bisogna identificare i rischi emergenti il prima possibile.

Esempi: Cambiamenti nelle ipotesi strategiche, Cyberattacchi e AI, elezione del presidente USA e rapporti con la Cina, posizionamento e posizione delle informazioni, rischio reputazionale, disastri naturali e conseguenze della pandemia, cambiamenti demografici.

**Key risk indicators (KRI)**: metriche usate per determinare i potenziali eventuali rischi e le azioni da intraprendere anticipandoli.

Principi del KRI:

* Necessari sui problemi chiave
* Devono essere misurabili, predittivi e facili da monitorare
* Deve esserci una persona responsabile delle misurazioni.
* Devono poter prevedere e rilevare minacce e opportunità.
* Devono essere divise su livelli e prevedere probabilità e impatto.

ES: livello di lamentele dei clienti, sicurezza del posto di lavoro, saldi, livello di liquidità, numero di pagamenti non andati a buon fine.

Come costruire una KRI per il rischio di credito:

1. L’azienda ha obiettivi strategici
2. Cerca di minimizzare l’esposizione a default
3. Identifica rischi associati con la concentrazione geografica del portfolio
4. Stabilisci il massimo della KRI con una percentuale del portfolio in una certa posizione
5. Stabilisci tirgger su quale allarme verrebbe attivato
6. Se il livello è raggiunto fai partire l’allarme
7. Prendi misure appropriate rifiutando i crediti nuovi in quella posizione

**Documentazione di policies, processi e procedure**: è importante documentare le policies, i processi e le procedure creando gli standard per il futuro.

Devono essere stabili i processi chiave, il personale dev’essere coinvolto ed aggiornato, gli standards devono essere accessibili a tutti.

**Imparare dagli errori.**

Bisogna imparare dagli errori passati seguendo lo schema: 1)Descrizione delle cause 2)Descrizione della situazione, impatto e conseguenze 3)Azioni correttive.

Le aziende devono stabilire processi che permettano loro di imparare dai propri errori ma anche da quelli degli altri comunicando e confrontandosi.

Alcune lezioni possono essere: tutti devono conoscere il risk management, deve esserci bilanciamento e controlli, devono essere stabiliti limiti, premiare i dipendenti…

Immagine che contiene testo, schermata, Carattere, numero

Descrizione generata automaticamente**Stakeholders**: persone che possono influenzare, vengono influenzate o pensano di essere influenzate dalle decisioni della nostra attività. Sono tanti ed hanno tutti bisogni e interessi diversi.

Fasi della gestione degli stakeholders:

1. Identificare le parti interessate
2. Determinare quali stakeholders sono rilevanti
3. Determinare i bisogni e le aspettative delle parti rilevanti e come soddisfarli
4. Determinare rischi e opportunità di soddisfarli o no.

Quando si analizzano i rischi si tiene conto anche degli effetti sugli stakeholders.

Tre linee di difesa: per migliorare le comunicazioni nella gestione dei rischi e controllare attraverso la chiarificazione dei ruoli

1. Prima linea: aree di business che gestiscono le attività principali ed i propri rischi, responsabili per implementazione di azioni correttive.
2. Seconda linea: diverse funzioni in base al tipo di organizzazione e i bisogni specifici. ES: risk management, compliance management, legale…
3. Terza linea: audit con approccio basato sui rischi, assicurazione basata sul livello più alto di indipendenza e oggettività.

* **Chapter IX. Different types of risk according to its type.**

**Rischio di credito:** possibilità di mancata riscossione del credito per un default del debitore o per una sua volontà di non pagare.

A volte è regolato da un contratto altre no.

Assumiamo il rischio di credito quando veniamo pagati dopo la prestazione o la concessione del bene, quando compriamo pacchetti con più prodotti/servizi che useremo in futuro, quando compriamo biglietti aerei…

Alcuni rischi di credito:

* Verso singoli individui (prestiti)
* Verso compagnie
* Per istituzioni finanziarie: depositi o mutui.
* Per progetti
* Per governi e altre entità del settore pubblico

Gli enti finanziari fanno analisi del rischio di credito per ogni cliente e per ogni cifra prestata stabiliscono criteri di approvazione, controllo e raccoglimento.

Stabiliscono degli “accordi” sui mutui, cioè condizioni che richiedono al debitore di soddisfare delle condizioni per poter poi svolgere certe azioni.

Violare l’accordo porta a default sul prestito e penalità.

Aspettative di credito perso = PD \* EAD \*LGD.

PD=probabilità di inadempienza, EAD=esposizione all’inadempienza, LGD = perdita in caso di default (1-recovery).

Es: prestito di 300k$ con interesse 5% per 30 anni, risk level 2/8🡪PD= 2% a 30 anni e in caso di default recupero del 60% 🡪1-60%=40%=0.4.

PE=0.02\*300k$\* 0.4=2.400$.

**Consumer financing**: tra i vari finanziamenti si distinguono prestiti con carta di credito (breve termine), prestiti per acquisizioni di proprietà, prestiti personali, mutui…

Parametri di valutazione rischi:

* **Rapporto di servizio del debito**: debiti totali / capitale proprio. Misura il livello di indebitamento del debitore.
* **Rapporto interessi / reddito**: capacità del debitore di pagare i propri debiti. Viene misurato anche il rapporto tra debito totale: debiti totali / reddito.
* Se il prestito è garantito o meno da un'attività (che non ha restrizioni).
* Caso di prestito garantito (pegno o ipoteca): viene determinato il Loan to Value (rapporto che misura la percentuale di debito rispetto al valore della proprietà).
* **Nel caso di prestiti garantiti da titoli,** si considerano la qualità creditizia e la liquidità dei titoli
* **Si effettua un’analisi dei portafogli:** visualizzare comportamento e andamento di un gruppo di crediti.
* Controlli sulla situazione del debitore sul mercato
* **Si creano modelli di scoring** per prevedere il comportamento dei debitori nel tempo
* **Si utilizzano criteri e metriche** per l’approvazione e il monitoraggio.

**Microcredit portfolio**: prestiti alle aziende per comprare capitale, pagare salari, investire, acquisire nuovi impianti…

**Commercial portfolio**: grandi aziende che hanno accessi a molte fonti di finanziamento come banche e fornitori. Poca probabilità di default ma un grande impatto. Vengono usate analisi finanziaria e giudizio di esperti per i rischi alti.

Debt coverage service ratio: compara i guadagni prima degli interessi, tasse e ammortamenti rispetto al commitment annuale per i debiti di pagamenti.

Se >1.25, la generazione e capacità di profitto sono sufficienti per coprire le obbligazioni di pagamento.

**Project finance**: 4 categorie di progetti:

* Strutture e informazioni
* Rischio di completare il progetto
* Rischio di operazione e manutenzione
* Rischio macro o ambientale

**Market risk**: rischio che cambi qualcosa nei fattori di rischio che abbia effetti sul prezzo, la valutazione o i risultati aspettati.

Copre rischi in: investimenti, rischio di cambio.…

Value at risk: stima della potenziale perdita di portafoglio nel tempo e stabilisce un livello di confidenza. 🡪Rischio=possibile perdita di valore di una asset in un tempo fissato con normali condizioni di mercato.

ES: merce di 10M, vuole conoscere il VaR con 99% di confidenza in 10 giorni.

Immagine che contiene testo, Carattere, schermata, linea

Descrizione generata automaticamenteLa deviazione standard è 2%. Z di una distirbuzione normale per 99% è 2.33.

Signfica che 1 giorno ogni 100, la perdita in un periodo di 10gg sarà maggiore di 1.473.621 o che negli altri 99 giorni la perdita non sarà maggiore di 1.473.621.

Tools per identificare rischio mercato:

* Stress test: analisi per stimare il livello di perdita in situazioni stressanti
* Scenari: analisi di ciò che accade in scenari ipotetici
* Conditional VaR: misura le perdite se eccediamo il VaR.
* RAROC: profitto aspetatto come percentuale del capitale.

**Rischio liquidità**: rischio che una persona o organizzazione non sia capace di pagare i commitment nel tempo e modo concordato.

Tre tipi di liquidità:

* Liquidità di un asset: facilità di convertire un investimento in soldi
* Liquidità di mercato: liquidità generale del mercato
* Liquidità di un’organizzazione: abilità di coprire i debiti o migliorare gli assets senza incorrere in perdite.

Serve un equilibrio tra alta liquidità (guadagni meno ma sei sicuro) e bassa liquidità (guadagni ma non sei sicuro). Rischio poco probabile ma grande impatto.

Relazione tra liquidità e performance:

* Shorter term assets (denaro o depositi): alta liquidità ma poco return.
* Longer term assets (investimenti): alto return ma bassa liquidità.

Framework di management della liquidità richiede diversi elementi:

* Buona governance: assegnare ruoli e responsabilità
* Definire appetito e tolleranza dei rischi.
* Misure di rischio e strumenti di monitoraggio.
* Usare stress scenarios.
* Identificare le situazioni collaterali che richiederebbero liquidità.
* Diversificazione dei fondi.
* Piano di contingenza di liquidità.
* Comunicazione e report.

**Rischio operazionale:** possibilità di perdite finanziarie a causa di fallimenti nel processo interno o nelle persone o causa di eventi avversi.

Possono derivare da qualsiasi cosa e hanno effetto su ogni attività di business.

ES: errori di valutazione, transazioni non autorizzate, conflitti di interessi, mancanza di trasparenza nelle operazioni, errori di registro…

Tools per gestirlo:

* Collezione di eventi e creazione di un DB di eventi
* Indicatori come il KRI
* Valutazione di processi e attività dei processi: analisi quantitative
* Stabilire piani di azione per mitigare i rischi identificati
* Report e comunicazioni

**Rischio di interruzione dell’attività.**

Il Business Continuity Management System deve fare sia prevenzione (identificare priorità e pianificare) che risposta (mettere in atto i piani).

Prevenzione:

* Identificare i rischi
* Creare tools per proteggere gli assets
* Considerare gli interessi di tutte le parti
* Stabilire strategie e ruoli in caso di emergenza

Piani di emergenza:

* Crisis plan: per eventi che possono bloccare le operazioni chiave.
* Incident plan: per eventi minori che possono diventare crisi.
* Energency plan: per eventi che possono ferire le persone
* Crisis comunication plan: passi per comunicare gli eventi alle parti interessate
* Disaster recovery plan: come rispondere a eventi non previsti
* Contingency operation plan: attività per spostare le operazioni in un altro centro non interrompendole.

Main management tools:

* Risk analysis
* Business impact analysis
* Exercises and tests
* Training and awareness
* Determination of the interruption risk appetite

**Rischio legale**: probabilità di perdite o interferenze nel business per cause legali.

* Rischi inerenti alla documentazione inadeguata
* Rischi inerenti a legislazione e compliance
* Rischi inerenti alla incapacità di assolvere i doveri

Impatto: multe, sanzioni, perdita di sanzioni o di profitto…

***Contractual risk management*:**

Contratto: atto legale a cui 2/+ parti devono aderire per creare, regolare, modificare, trasferire o terminare relazioni patrimoniali.

Si basa su principi di:

* Autonomia della volontà
* Ordine pubblico e morale
* Buona fede

Una volta firmato bisogna stare agli obblighi contrattuali.

Elementi del contratto: oggetto, causa e forma.

Problema: le parti possono avere diverse interpretazioni degli obblighi contrattuali 🡪rischio contrattuale.

Contractual risk management: identificare, stabilire e prevenire minacce o pericoli per le compagnie.

Il sistema tradizionale degli avvocati agisce DOPO che il problema si verifica, il risk management cerca di prevenire.

Tools per gestire il rischio:

* Identificare rischio legale.
* Analisi del rischio commerciale e inclusione di esso nei contratti.
* Prevenire il rischio
* Stabilire clausole per regolare queste situazioni.
* Applicazione di modelli preventivi.

**Rischio risorse umane**:

* Mancanza di promozioni e valorizzazione, principi etici…
* Poco monitoring, cambiamenti e mancanza di staff…
* Poco riconoscimento e eccessivo lavoro
* Poco training
* Poca crescita.

Cause: personale troppo o troppo poco qualificato, remunerazione non competitiva, trattamenti preferenziali e valutazioni troppo soggettive.

**Rischio ambientale e sociale**: rischio dovuto a problemi ambientali e sociali in caso di non rispetto delle leggi o attività non-supervisionate (non compliance).

**Rischio di tecnologia informatica**: rischio che le attività vengano interrotte o di non essere allineare business e strategie IT.

Comprende minacce comuni come virus o Advanced Persisten Threats che richiedono di implementare ulteriori controlli.

La tecnologia può essere superata, compromessa, competitiva, costosa…

Componenti per supportare IT risk management:

1. Governance e supervisione
2. Policies e standards
3. Processi di management
4. Strumenti e tecnologia
5. Metriche e reporting del rischio
6. Cultura del rischio

**Rischio di frode e corruzione**:

Fraud: atto per danneggiare e svantaggiare compiuto da terze parti.

Corruption: uso scorretto del potere concesso per vantaggi personali.

Bribery: offrire, promettere e dare soldi o vantaggi a qualcuno che ha potere per ottenere vantaggi personali.

Portano a danni economici sia diretti che indiretti come la perdita di immagine e reputazione.

L’accettazione dovrebbe essere bassa. Prevention 🡪detection 🡪response.

**Rischio negli acquisti e appalti**:

Acquisto: acquisire qualcosa efficiente a costo minimo.

* Acquisti non necessari
* Acquistare non i beni più convenienti
* Non acquisto di beni necessari

Bisogna considerare: situazione finanziaria, capacità tecnica, certificazione e piani rilevanti, gestione delle informazioni e paese di provenienza.

* **Chapter X. Tools to manage or mitigate risk**

**Controlli**: azione per mitigare i rischi e migliorare la probabilità di soddisfare gli obiettivi.

Rischio innato: non evitabile, fa parte dell’attività.

Rischio residuo: rischi che i controlli non riescono a togliere. Es: incendio anche dopo i controlli o incidenti per velocità anche con autovelox.

Caratteristiche del controllo:

1. Chi è responsabile?
2. Cos’è il controllo? Attività da fare per controllare
3. Quanto spesso controllo?
4. Come viene implementato?
5. Perché eseguo il controllo?

Immagine che contiene testo, schermata, Carattere, linea

Descrizione generata automaticamente

Valutazione del controllo:

-Design: il controllo è capace di prevenire, trovare o correggere il rischio? Il layout e design stabiliscono come funziona.

-Esecuzione: se il controllo viene eseguito come stabilito, verrà determinato in base a quale criterio viene eseguito.

-Effettività del controllo: il grado di efficienza (costi/benefici) di ogni controllo viene verificato.

Classificazione dei controlli:

1. Entità: provvedono governance a livello generale nell’organizzazione
2. Management: attività di controllo ad alto livello svolti da management o amministrazione considerando grandi quantità di dati.
3. Processi: controlli durante la gestione dei processi.
4. Tecnologia: controlli per garantire il corretto sviluppo e esecuzione delle applicazioni.

Tre categorie di obiettivi del COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway):

1. **Operational Objectives:** efficienza delle operazioni finanziarie e non.
2. **Information Objectives:** informazioni finanziarie e non, interne ed esterne.
3. **Compliance Objectives:** compliance con leggi e regolamentazioni.

Cinque componenti:

1. Control environment: processi e standard che provvedono le basi per i controlli interni alle organizzazioni. I fattori includono: integrità, valori etici e competenze del personale.
2. Risk assessment: processo dinamico e interattivo per identificare e analizzare i rischi che possono impedire gli obiettivi.
3. Control activities: azioni stabilite attraverso policies e procedure che contribuiscono alla compliance delle linee guida.
4. Information and communication:
5. Supervision.

Mancanze dei controlli:

* Design deficiency: controlli assenti o non disegnati correttamente
* Execution deficiency: controllo disegnato correttamente ma che non funziona correttamente.
* Control deficiency (meno grave): disegno o esecuzione di un controllo non permette di prevenire, trovare o correggere errori.
* Significant deficiency: mancanze nei controlli interni che possono portare a ordini di attenzione
* Material deficiency (grave): mancanza di controlli interni che porta a evento imprevisto con conseguenze gravi

I controlli interni non portano a sicurezza.

**Tools per mitigare il rischio**

Diversificazione: investimento strategico in diversi tipi/classi di assets, ti fa guadagnare meno che investire tutto sulla soluzione più redditizia ma è più sicuro.

**Hedging (copertura):** ***Strumenti finanziari derivati*:** per coprire (to hedge) i rischi finanziari si usano strumenti finanziari derivati con le caratteristiche:

* Il valore del derivato varia in risposta ai cambiamenti di un'attività sottostante
* Non richiede un investimento iniziale o ne richiede uno piccolo
* È regolato per una data futura

Derivative:

* I **forwards** e i **futures** sono contratti derivati che permettono a due controparti di accordarsi per acquistare o vendere un'attività sottostante in una data futura a un prezzo stabilito.
  + Futures: standardizzati, negoziati su mercati regolamentati, con prezzi pubblici e liquidazione giornaliera. Offrono garanzie attraverso margini.
  + Forwards: contratti personalizzati negoziati privatamente tra due controparti, senza prezzi pubblici e con un rischio di credito associato.
* L'**Interest Rate Swap (IRS)** è un derivato in cui due parti scambiano flussi basati su tassi di interesse diversi, senza trasferire il capitale nominale.
* **Credit Default Swap**: contratto tra due entità trasferendo o acquisendo il rischio di credito. Si vende il rischio (protezione dei crediti) per denaro.
* **Opzioni**: contratti che permettono al compratore di comprare o vendere un asset ad un certo prezzo in un certo periodo.

**Assicurazioni**: proteggono asset, clienti, impiegati, proprietari del business e guadagni. Alcune sono obbligatorie per legge.

Assicurazioni dei dipendenti, per perdita di denaro, per gli asset, per il prodotto…

* **Chapter XI: The risk converted into an opportunity**

I rischi sono incertezze che possono generare anche opportunità.

Ad esempio, un cambio di gusti dei clienti è un rischio, ma se lo intercetti e ti adegui diventa un’opportunità di miglioramento.

Appetito di rischio e opportunità: ci sono molti fattori che influenzano la nostra capacità di adattarci alle comodità come le funzioni psicologiche, la cultura e l’accettazione della società, persino il testosterone che è responsabile di comportamenti avventurosi.

Si può aumentare il desiderio di prendere rischi attraverso educazione (allenamento) vivendo nel presente e non pensando troppo al passato.

Le persone propense al rischio non falliscono troppo facilmente perché piuttosto iniziano una nuova scommessa.

Caratteristiche delle persone propense al rischio: estroversi, aperti alle novità, non-meticolosi, nevrotici e compiacenti.

Dividendo le persone in: proni ai rischi, avversi ai rischi, proni ai rischi solo in alcune aree.