

Come preservare il patrimonio: il Risk Management a servizio delle Imprese

Relatore: Mauro A. Del Pup, *risk manager*

21 febbraio 2017 ore 17,00



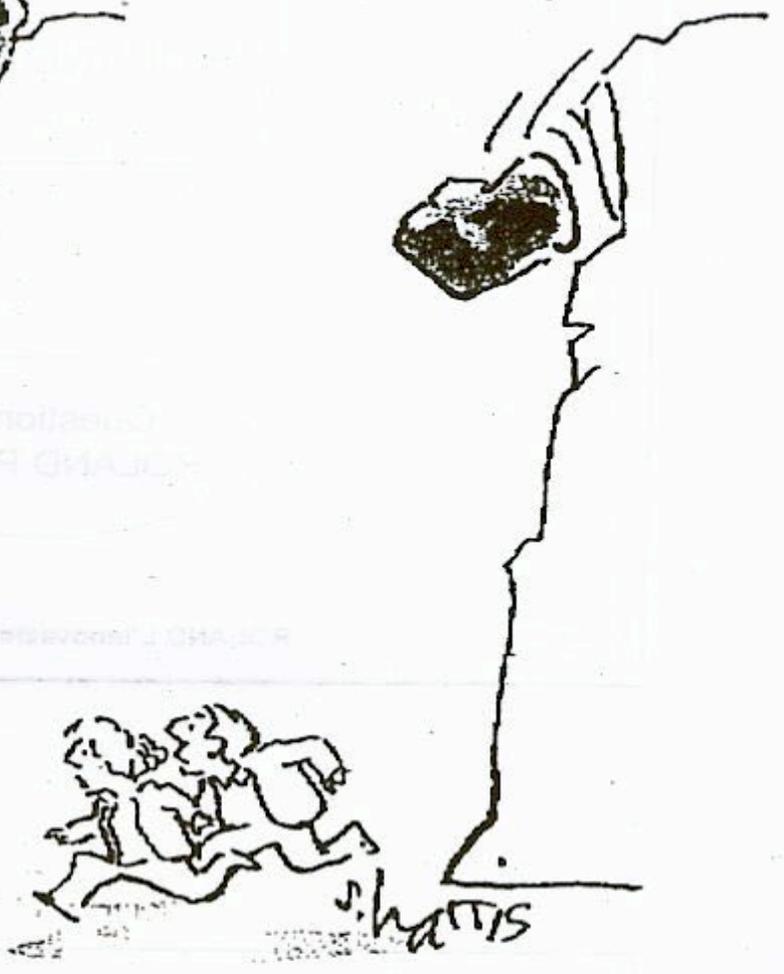
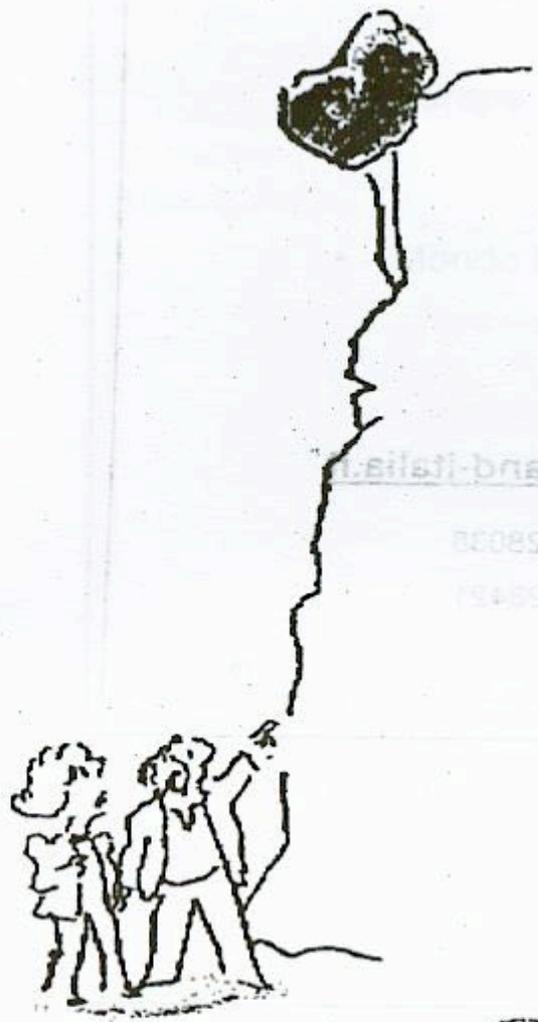
Webinar realizzato da IALFVG e parte degli 80 di #Sharing3FVG, progetto cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo nell'ambito del Programma Operativo Regionale 2014/2020

FP1640985001
#Sharing3FVG

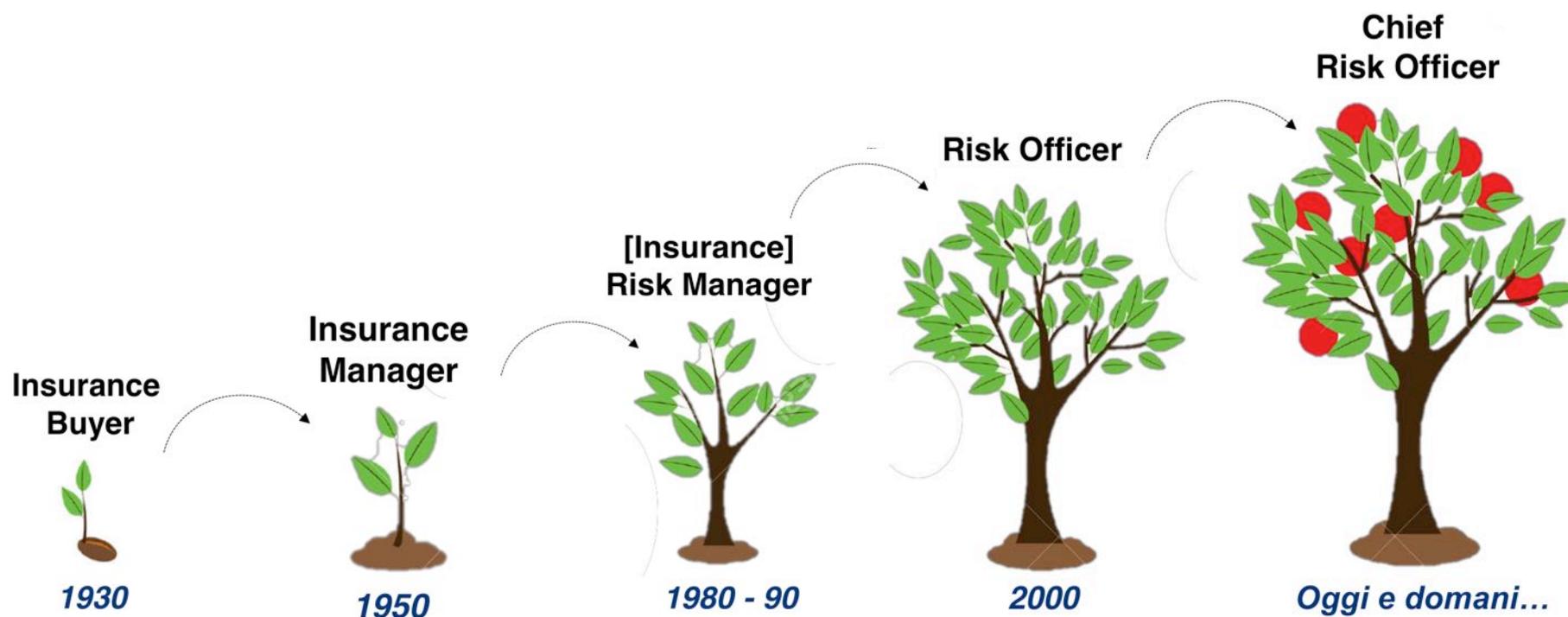
RISK PERCEPTION

RISK ASSESSMENT

RISK MANAGEMENT



Da Insurance Manager a Chief Risk Officer: un percorso di evoluzione nella gestione dei rischi



L'*insurance management*, intesa come metodologia di gestione dei rischi aziendali, trova le sue origini negli USA, quando, oltre un secolo fa, le prime aziende americane operanti nel settore ferroviario introdussero nella propria struttura organizzativa una funzione organizzativa – c.d. *Corporate Insurance Function* – dedicata alla gestione delle attività assicurative.



Nel 1916, il francese Henry Fayol nel suo studio "*General and Industrial Management*" incluse fra le sei funzioni primarie del management di un'impresa, anche la "Funzione della Sicurezza", con il compito di proteggere le risorse aziendali utilizzate dalle altre cinque funzioni:



- ① Tecnica;
- ② Commerciale;
- ③ Finanziaria;
- ④ Amministrativa;
- ⑤ Direttiva.

L'Insurance Management come approccio di gestione dei rischi aziendali



Insurance Buyer

Job description

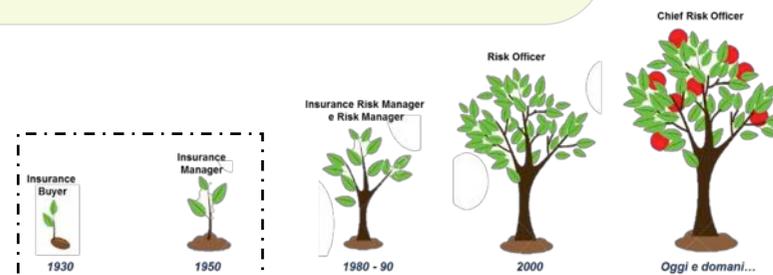
- *Partecipa con l'intermediario alla selezione delle offerte*
- *Acquista polizze assicurative*



Insurance Manager

Job description

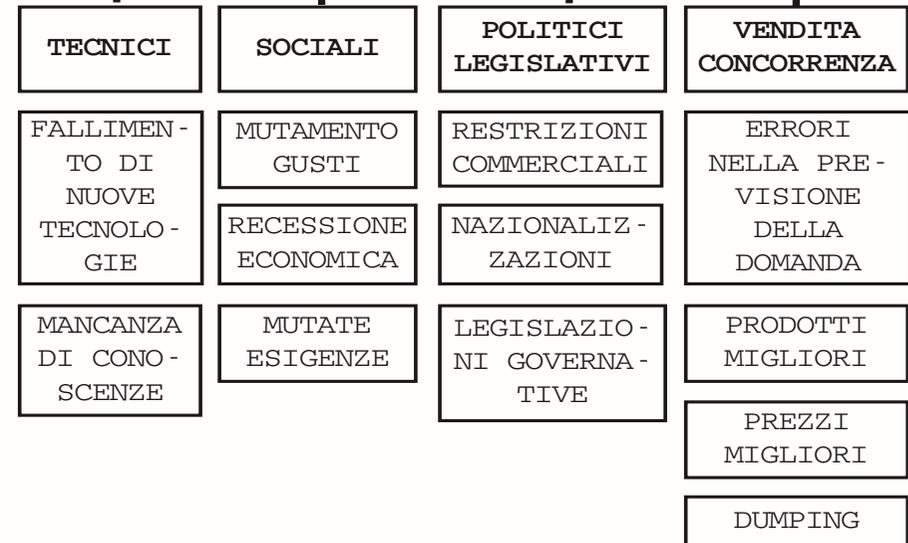
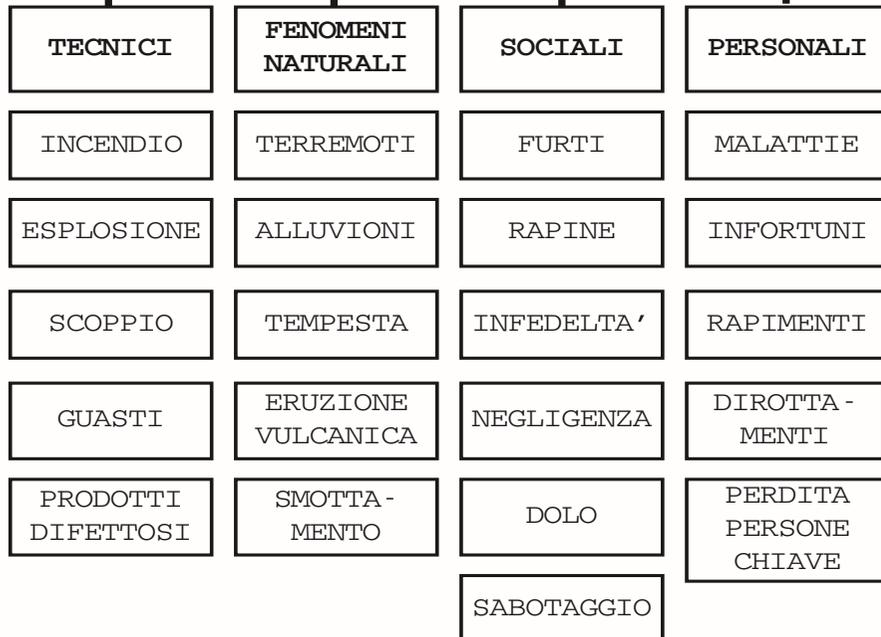
- *Identifica i rischi da trasferire o da ritenere*
- *Formula il piano assicurativo*
- *Gestisce il relativo programma*

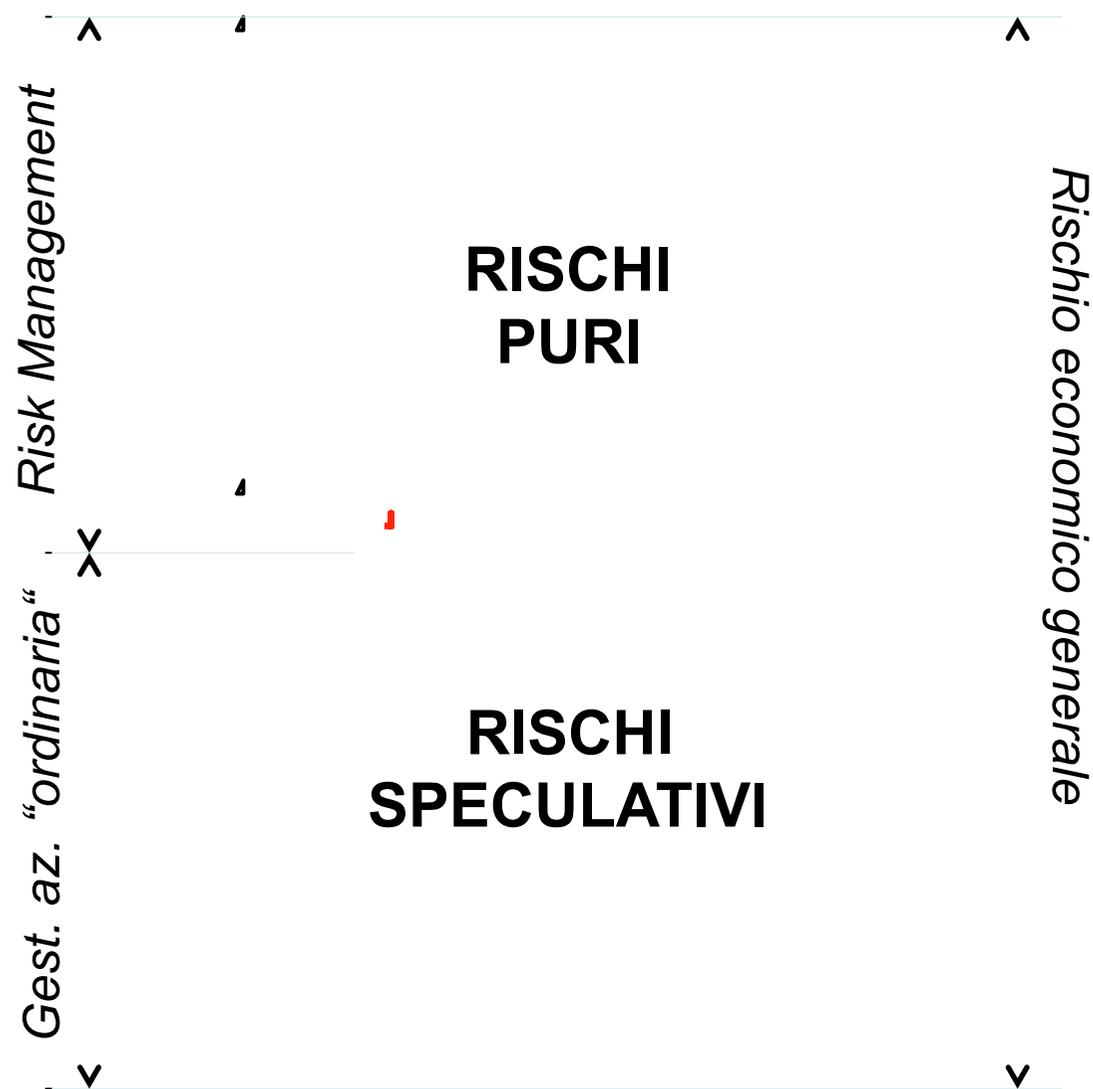


RISCHI di
IMPRESA

RISCHI PURI
Risk
Management

BUSINESS RISK
General
Management







L'idea iniziale di Fayol fu ripresa negli U.S.A. dove, dal 1955, si iniziò a ragionare intorno al nuovo concetto di Risk Management grazie anche al contributo dei professori Robert Mehr e Bob Hedges che, nel 1963, pubblicarono il primo libro dal titolo "*Risk Management and the business enterprise*". I due autori ampliarono per la prima volta l'ambito di applicazione della disciplina di *risk management*, espandendolo dai soli rischi assicurabili anche ai rischi speculativi, fino ad allora di competenza del Management nell'ambito della gestione dei rischi.

Quando negli anni Ottanta l'assicurazione cessò di essere a basso costo (c.d. *Soft Market*) e facilmente disponibile il mercato assicurativo, con epicentro gli USA, affrontò un periodo di crisi ("*Liability Insurance Crisis*") che causò l'inasprimento delle condizioni assicurative (c.d. *Hard Market*), ma fece anche da leva per la trasformazione della figura da *Insurance Manager* a quella di figura da *Insurance Risk Manager*.

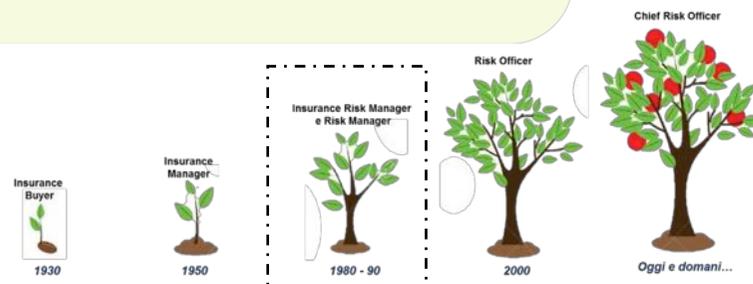
Dall' "insurance" al "risk manager": un nuovo approccio di gestione del rischio.



[Insurance] Risk Manager

Job description

- *Si occupa di una gamma più ampia di rischi*
- *Propone il trattamento più idoneo*
- *Interagisce con il Middle Management*
- *Utilizza strumenti di risk management sempre più sofisticati*



Negli Stati Uniti, le ragioni sottostanti alla nascita dell'*Insurance Risk Manager* trovano spiegazione in una serie di congiunture economiche e regolamentari ("*fatto del Principe*") manifestatisi dagli anni '70, che portarono i vertici aziendali a considerare sempre di più la centralità di tale figura.



Sul piano regolamentare, in particolare, tra il 1970 e il 1980 vennero introdotte una serie di norme volte ad aumentare gli obblighi di conformità delle aziende industriali. Tali norme, quali l'*Occupational Safety and Health Act*, l'*Environmental Protection Act* e *Superfund legislation*, affermavano la responsabilità civile delle aziende per danni causati da esposizione a sostanze nocive derivanti da emissioni da produzione, o per infortuni sul lavoro, aumentando i rischi a cui le imprese erano esposte e, di conseguenza la loro necessità di copertura assicurativa.

Tra gli eventi maggiormente significativi, che impattarono sul sistema assicurativo internazionale, si ricorda:



- ① il disastro avvenuto in Italia nel 1976 all'azienda ICMESA di Seveso, in cui la fuoriuscita e la dispersione di una nube di diossina TCDD provocarono serie complicazioni per la salute delle popolazioni del luogo;
- ② il disastro ambientale avvenuto nella cittadina indiana di Bhopal il 3 dicembre 1984, dove la fuoriuscita di 40 tonnellate di isocianato di metile dallo stabilimento della *Union Carbide India Limited* (UCIL) causò la morte di oltre 15.000 persone;
- ③ l'esplosione del reattore della centrale della Phillips Petroleum Co. a Pasadena (Texas), che nel 1989 provocò la morte di 23 operai.

Tali eventi contribuirono significativamente all'inasprimento delle condizioni a cui gli assicuratori erano disposti a contrattare le polizze.

E in Europa? Si è dovuto attendere fino agli inizi degli anni '70 prima che il Risk Management trovasse un potenziale di sviluppo nei Paesi più industrializzati come la Germania, la Francia, l'Inghilterra e i Paesi Scandinavi ove esiste una consolidata cultura assicurativa.

I fattori di impulso che nel panorama europeo favorirono la diffusione dell'*Insurance Risk Manager* in azienda, vengono ad oggi ricondotti non tanto alla crisi del mercato assicurativo americano, che, seppur di riflesso, manifestò i suoi impatti a livello globale, quanto alle nuove regolamentazioni emanate a livello europeo a fine anni '80 in materia di **responsabilità civile del produttore**. La Direttiva Comunitaria emanata nel 1985 - e recepita dall'ordinamento italiano nel 1988 - introdusse la *responsabilità civile in capo al produttore per danni causati da prodotti difettosi* e poi dalle politiche di *recall*.

Con il crescere delle tipologie di rischi connesse ai processi aziendali, nasce sempre più la consapevolezza di non poter prendere decisioni in modo razionale se non in funzione di un'analisi complessiva e sistematica dei rischi.



L'Enterprise Risk Management

Da una visione dapprima esclusivamente "assicurativa" del rischio, si è passati ad una visione "gestionale" e "strategica", che richiede di trattare il rischio in modo attivo.

Tale visione più ampia assume che il rischio non debba essere considerato solo con accezione negativa (downside risk), ma che al contrario esso possa rappresentare un **generatore di opportunità** in grado di creare valore per l'impresa (upside risk).

- ① Prende in esame tutte le tipologie di rischi sia di provenienza interna che esterna;
- ② Viene attribuito all'attività di E.R.M. un ruolo fortemente "strategico" per il perseguimento degli obiettivi aziendali e la continuità del Business;
- ③ Viene introdotta "l'analisi del contesto" come elemento prioritario e fondamentale nel processo di gestione dei rischi;
- ④ Il Rischio non è più visto solo come "fattore negativo", ma anche come "opportunità".
- ⑤ Viene riconosciuto all' E.R.M. la potenzialità di "creare valore aziendale".

La visione integrata dei Rischi

| LEGALE E COMPLIANCE (RISCHI DI NON CONFORMITA') | | | |
|--|--|---|---|
| RISCHI STRATEGICI | RISCHI FINANZIARI | RISCHI OPERATIVI | RISCHI PURI |
| REPUTAZIONALI | TASSO DI CAMBIO, DI INTERESSE E INFLAZIONE | ASSETS E BUSINESS CONTINUITY | RISCHI NATURALI E CATASTROFALI |
| DI MERCATO (cambiamenti priorità e bisogni dei clienti, concorrenza dei competitors...) | COSTO DEL DENARO | LOGISTICO, SUPPLY CHAIN, OUTSOURCING, TRASPORTI | DANNI DIRETTI (incendio, furto, guasti ad impianti, infortuni...) |
| NUOVE TECNOLOGIE | VARIAZIONI PREZZO MATERIE PRIME E DEI SEMILAVORATI | SAFETY, AMBIENTE E INQUINAMENTO | DANNI INDIRETTI (interruzione attività e perdita di profitto) |
| PAESE E POLITICI | CREDITO E LIQUIDITA' | INFORMATION TECHNOLOGY | RISCHI DI RESPONSABILITÀ CIVILE |
| FATTORI MACRO-ECONOMICI E SOCIALI | VARIAZIONI DEL MERCATO AZIONARIO | CAPITALE UMANO (persone chiave) | SANITARI |
| FATTO DEL PRINCIPE (mutazioni legislative e normative) | | | |

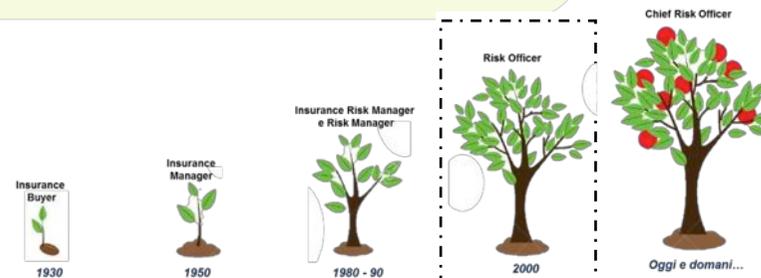
L'Enterprise Risk Management



Risk Officer

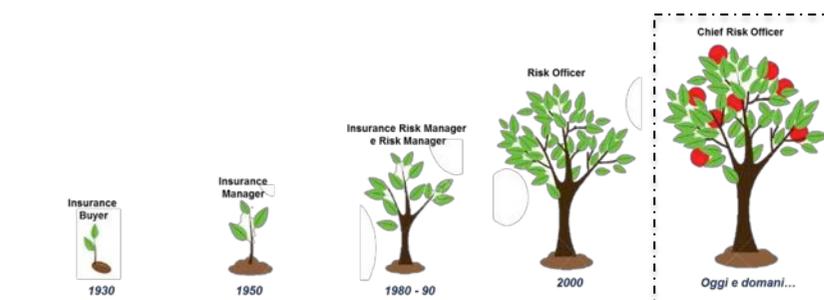
Job description

- *Sviluppa e coordina l'ERM*
- *Diffonde e rafforza la cultura del rischio*
- *Comunica gli esiti dell'analisi e valutazione dei rischi*
- *Supporta il Management nelle fasi decisionali*

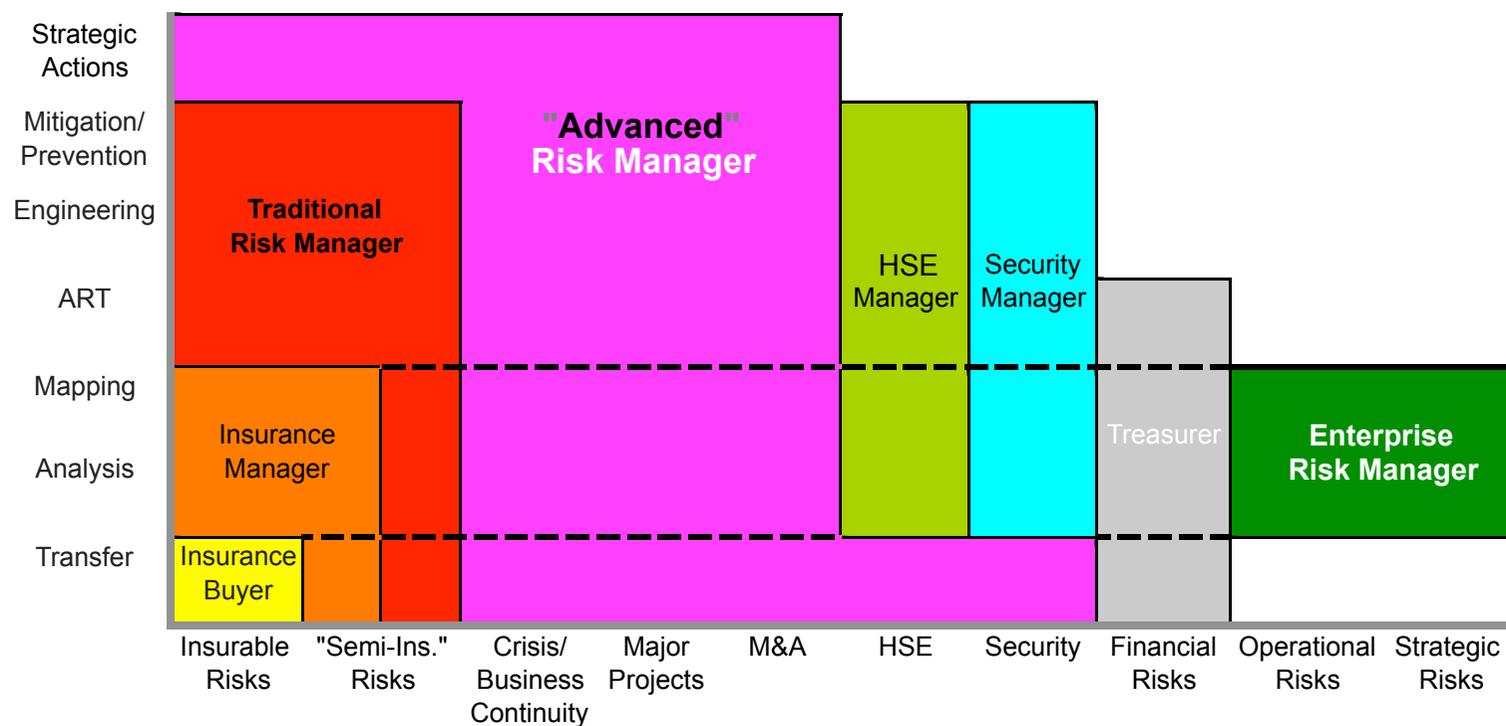


Le nuove frontiere dell'ERM e il ruolo del Chief Risk Officer

La continua evoluzione della disciplina di *risk management*, in particolare in ottica ERM, ha visto in tempi recenti l'introduzione della figura del *Chief Risk Officer*, che, in aggiunta al *Risk Officer*, è normalmente collocato a diretto riporto dell'Amministratore delegato ed è maggiormente coinvolto nei processi decisionali chiave e, in particolare, in fase di definizione e pianificazione delle strategie aziendali.



Il quadro riassuntivo dell'evoluzione del ruolo



I concetti di base nella gestione dei rischi



CASH IS KING

I concetti di base nella gestione dei rischi

CASH

RISCHIO

Un potenziale evento sfavorevole che si riflette in una minore crescita o nel calo del valore dell'Azienda e che, se adeguatamente previsto ed analizzato, può anche generare opportunità di business o di saving.

CRASH

Definizione di rischio dalla ISO 31000

Effetto dell'incertezza sugli **obiettivi**.

- Un effetto è uno scostamento da quanto atteso - positivo e/o negativo.
- Gli obiettivi possono presentare aspetti differenti (come scopi finanziari, di salute e sicurezza, ambientali) e possono intervenire a livelli differenti (come progetti, prodotti e processi strategici, riguardanti l'intera organizzazione).

I concetti di base nella gestione dei rischi

Fonti di rischio

E' quell'elemento che da solo o in combinazione con altri possiede il potenziale intrinseco per originare i rischi (ISO 31000).

Fonti di Rischio Esterne

Si tratta di fonti originate dal contesto esterno all'azienda e sulle quali la sua influenza è parziale

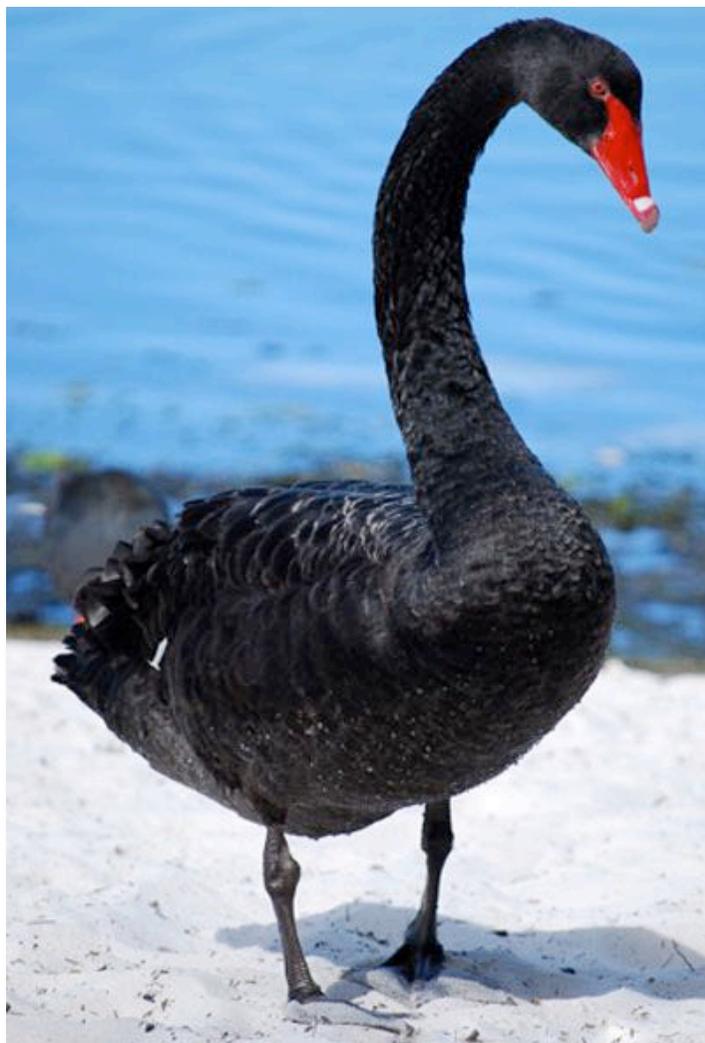
Fonti di Rischio Interne all'operato dell'Azienda e sulle quali l'influenza dell'organizzazione è elevata.



Si diceva: “il cigno è solo bianco”!



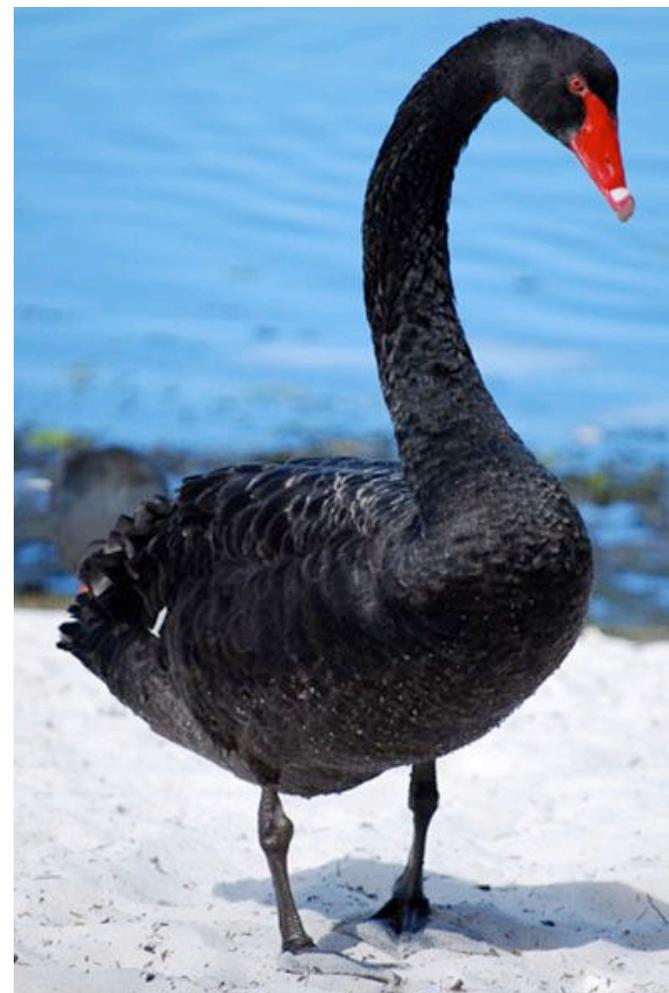
Fino a quando...



Ai tempi del poeta romano Giovenale, i cigni neri non erano conosciuti ed egli coniò l'espressione "*impossibile come un cigno nero*".

Nel gergo del management, Cigno nero è il modo di definire **eventi ritenuti poco probabili**, ma che bisogna capire in anticipo perché potrebbero sconvolgere l'attività futura e attrezzarsi per trarne profitto.

“Gatto nero” o “Cigno nero”?



Il Risk Management per il governo dei rischi (ovvero per allenarsi alle cadute)

Tanto
non succede

No Risk Management

Mi compro
un'assicurazione

Insurance Management

Quanto costa
un sistema di protezione?

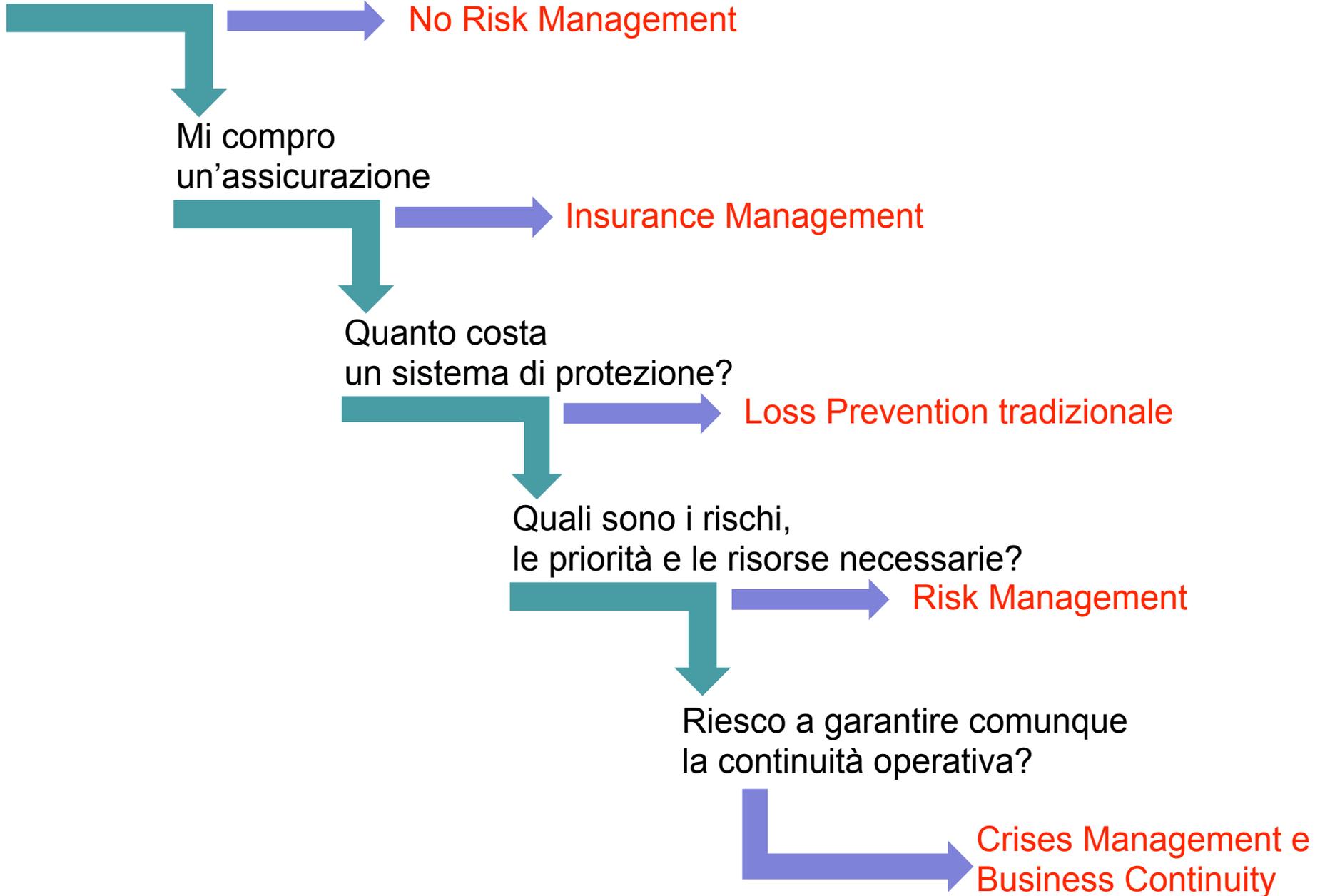
Loss Prevention tradizionale

Quali sono i rischi,
le priorità e le risorse necessarie?

Risk Management

Riesco a garantire comunque
la continuità operativa?

Crises Management e
Business Continuity



I concetti di base nella gestione dei rischi

Perché il Risk Management?

Alcuni settori già oggi sono tenuti a prevedere al loro interno la funzione di Risk Management, come quelli bancario, assicurativo e della sanità oltre che le società quotate.

Tuttavia, la crescente numerosità di norme, richiamano la necessità della presenza di un'attività di Risk Management: si vedano, ad esempio, il Testo Unico per la sicurezza sul lavoro (D.Lgs. 81/2008) e il Codice dell'ambiente a tutela della salute della collettività (D.Lgs. 152/2006).

La funzione di gestione dei rischi è poi coerente e riconducibile alle disposizioni del D.Lgs. 231/2001, in tema di responsabilità amministrativa delle persone giuridiche (richiamata più avanti).

I concetti di base nella gestione dei rischi



Perché il Risk Management?



Perché se un evento negativo ha una minima probabilità di accadere, siate certi che si manifesterà



■ Perché è l'unico approccio organico e strutturato che permette di "salvaguardare, attraverso l'uso di strumenti di varia natura e nelle migliori condizioni di costo, il patrimonio aziendale e la continuità operativa nel tempo".

I concetti di base nella gestione dei rischi



Nozione di
"Costo del rischio"

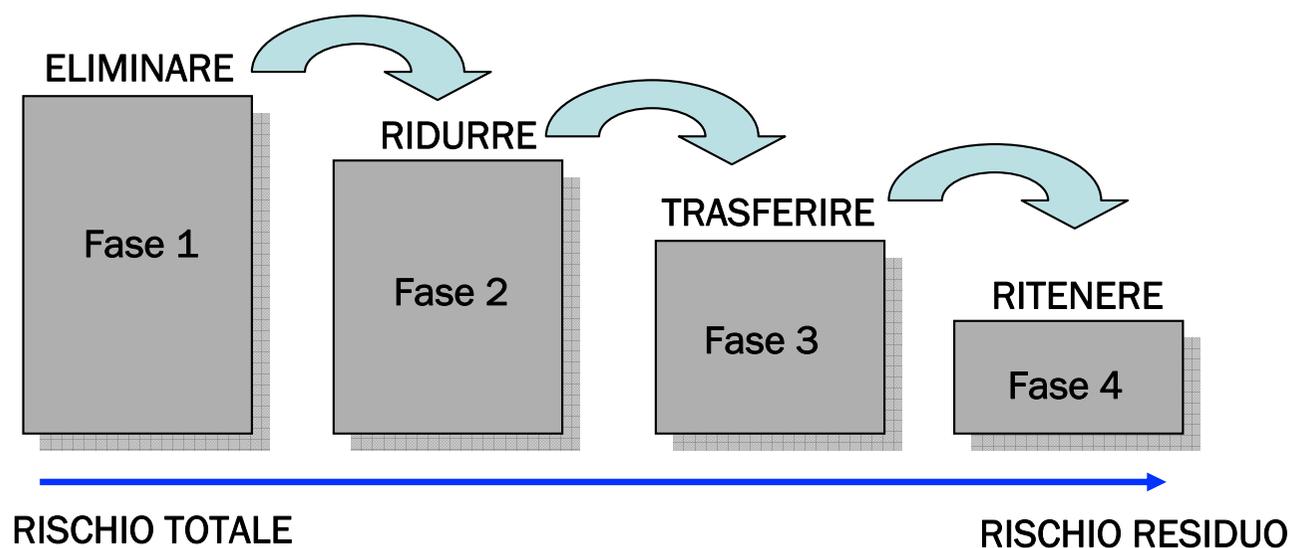


- ◆ Costi **diretti**: costituiti da tutte le spese erogate per costo di acquisto dei sistemi di sicurezza, manutenzioni ordinarie e straordinarie, costi amministrativi, premi assicurativi, ecc.
- ◆ Costi **indiretti**: costituiti da rallentamenti produttivi per ragioni di sicurezza, peggioramento del clima aziendale a causa di controlli sulla correttezza delle persone, alterazioni delle qualità estetiche di un prodotto al fine di renderlo più sicuro, ecc.

I concetti di base nella gestione dei rischi

Cos'è il Risk Management?

E' un processo aziendale volto alla gestione integrata dei rischi, mediante attività sistematiche di **eliminazione, riduzione, trasferimento e controllo** dei rischi.



Il Risk Manager: chi NON è

Il Risk Manager

NON E'

solo un esperto di assicurazioni

E' soprattutto un manager con competenze trasversali

Il Risk Manager: cosa fa

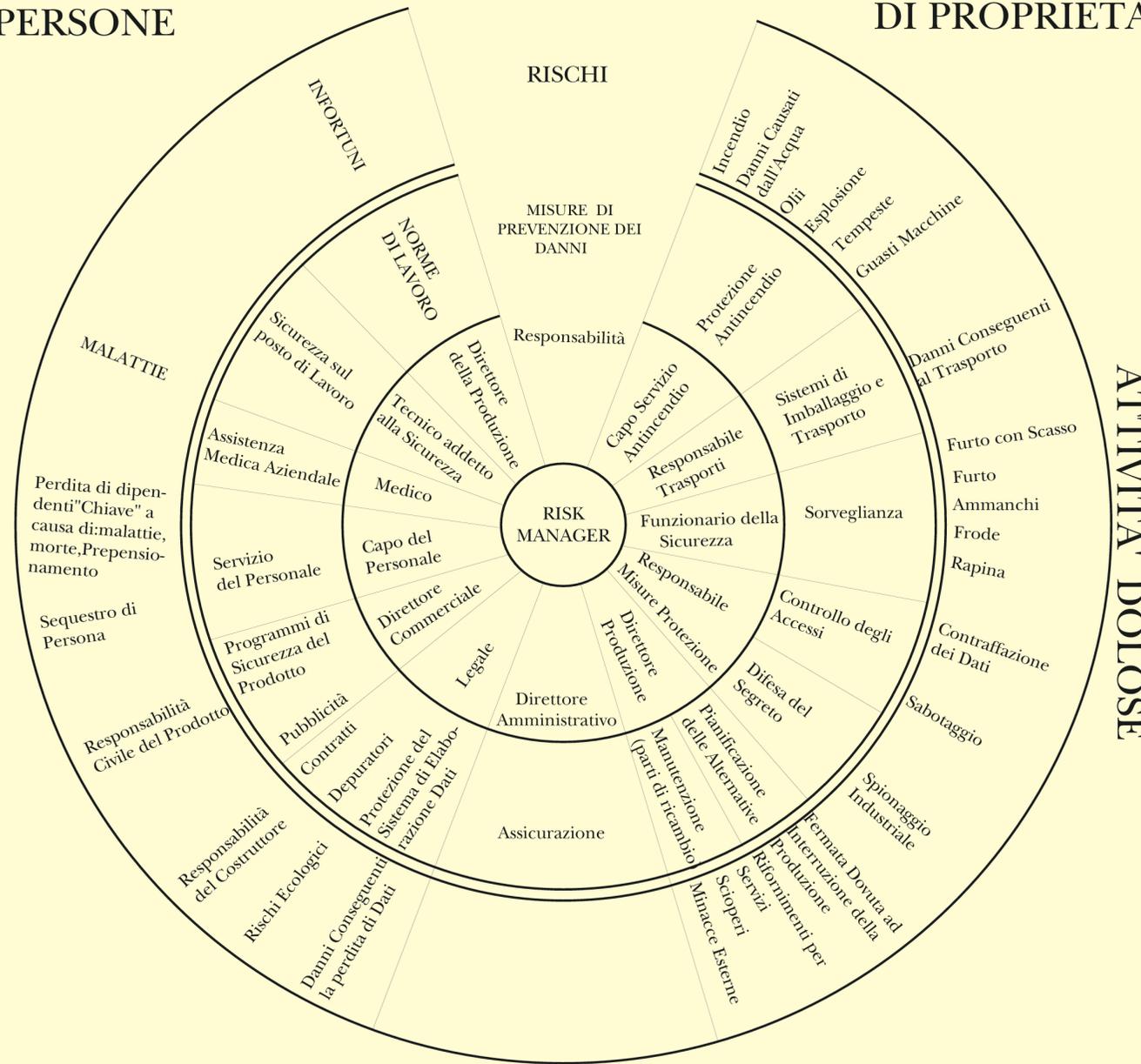
Supporta l'Imprenditore nella gestione dei rischi che possono compromettere il **raggiungimento degli obiettivi strategici**.



SCHILLERSTIMM
BUSINESSINSURANCE EUROPE
© 2000

DANNI ALLE
PERSONE

DANNI AI BENI
DI PROPRIETA'



RESPONSABILITA'
VERSO TERZI

DANNI
INDIRETTI

Risk Manager

Direttore stabilimento

Produzione

HSE

Manutenzione

Assicuratori

Information Tecnology

Personale

Amministrazione
e Finanza

Comunicazione

Commerciale

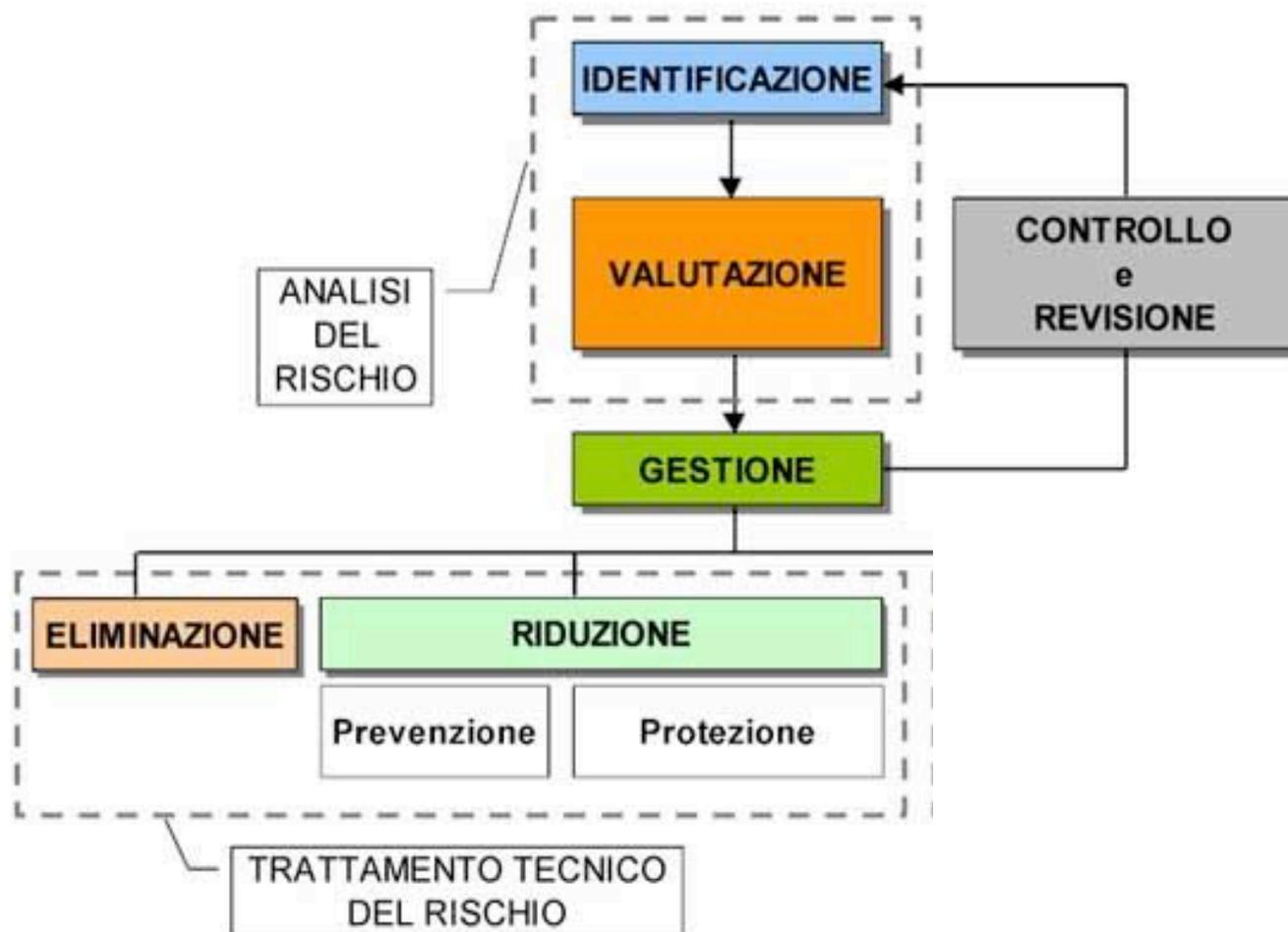
Un
lavoro di
squadra e
coordinato



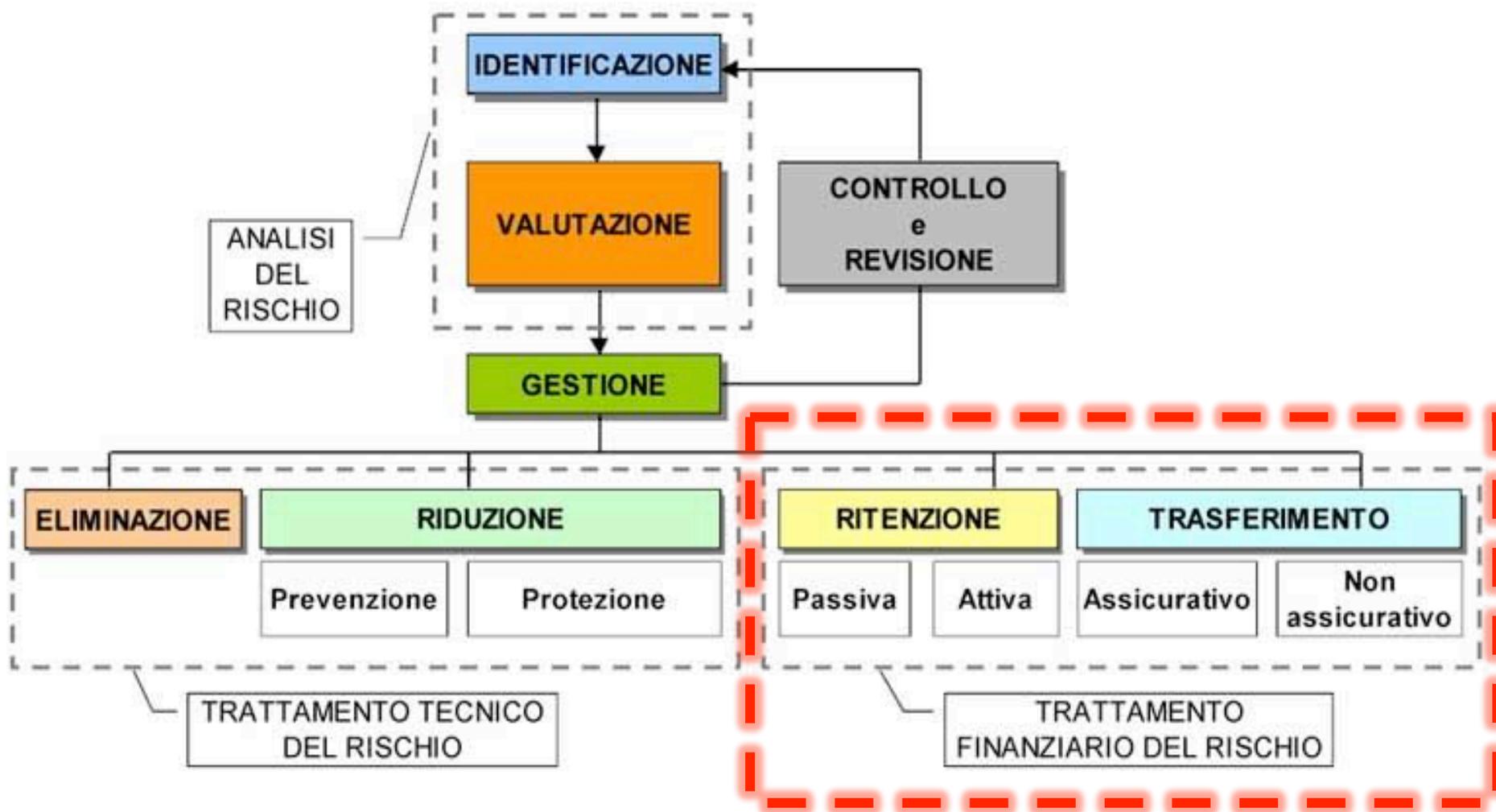
Il processo di Risk Management



Cosa vi ricorda?



Il processo di Risk Management completo.



Analisi di rischio: **voluta** o **indotta**?

Spesso l'analisi dei rischi
più che **voluta** è **indotta**
da norme di legge.



Ma un'analisi dei rischi,
rispettosa dei soli obblighi di
legge, risponde all'esigenza di
protezione dei miei asset
aziendali?

Classificazione dei danni

TRADIZIONALE

DANNI AI BENI

DANNI ALLA
PERSONA

DANNI DI
RESPONSABILITA'

INNOVATIVA

DANNI MATERIALI
DIRETTI

DANNI MATERIALI
INDIRETTI

DANNI IMMATERIALI
DIRETTI

DANNI IMMATERIALI
INDIRETTI

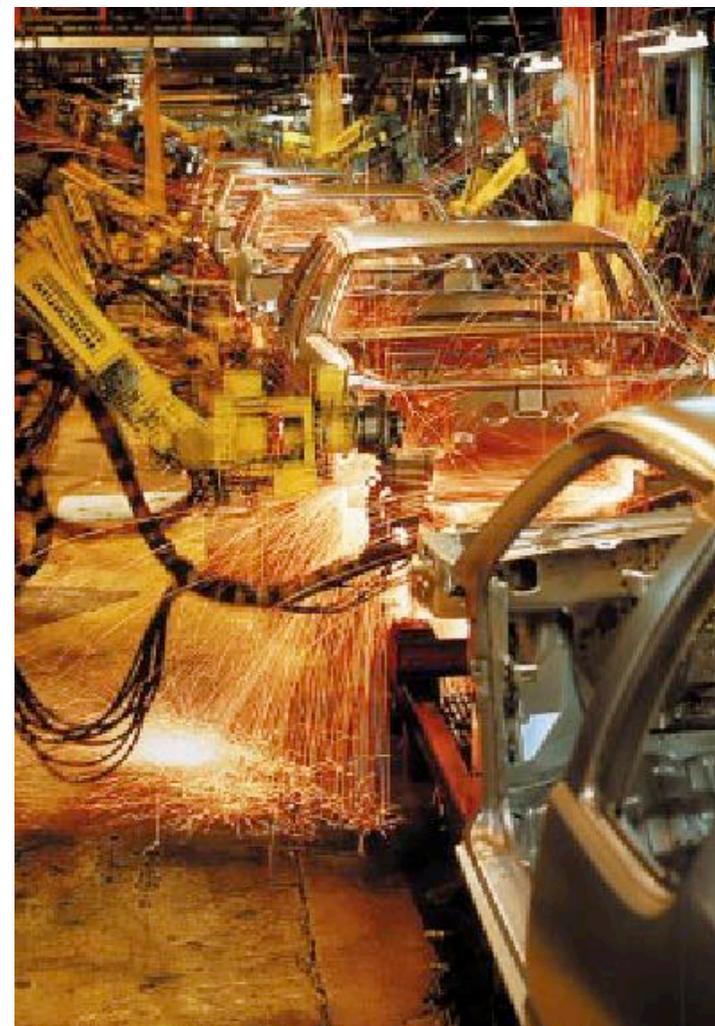
Classificazione dei danni: un incendio

- Un incendio provoca sia danni di natura **materiale diretta** (cioè i beni toccati direttamente dal fuoco) che **materiale indiretta** (cioè i beni coinvolti indirettamente dal fuoco) ma non solo...



Classificazione dei danni: un incendio

- ...potrebbe essersi danneggiato il software della linea robotizzata, configurandosi un **danno immateriale diretto**, e allora...



Classificazione dei danni: un incendio

- ...sarebbero inevitabili **danni di natura immateriale indiretta**, cioè il fermo di produzione (che potrebbe essere dettato anche per le necessarie indagini).



Conosciamo il nostro limite di **fermo attività?**

A photograph of a large industrial facility, possibly a power plant or refinery, with a massive, dark, billowing plume of smoke or steam rising into the sky. The plume is dense and textured, filling much of the upper half of the frame. In the foreground, there are various industrial buildings, some with white roofs, and a road with a few vehicles. The overall scene is dramatic and emphasizes the scale of industrial activity.

Possiamo anche essere
responsabili



☰ Ci sono tutti? Dipende...

Danni materiali a cose (danni ai beni)

Lesioni fisiche (danni alle persone)

Danni da interruzione di attività

Danni da perdite di mercato

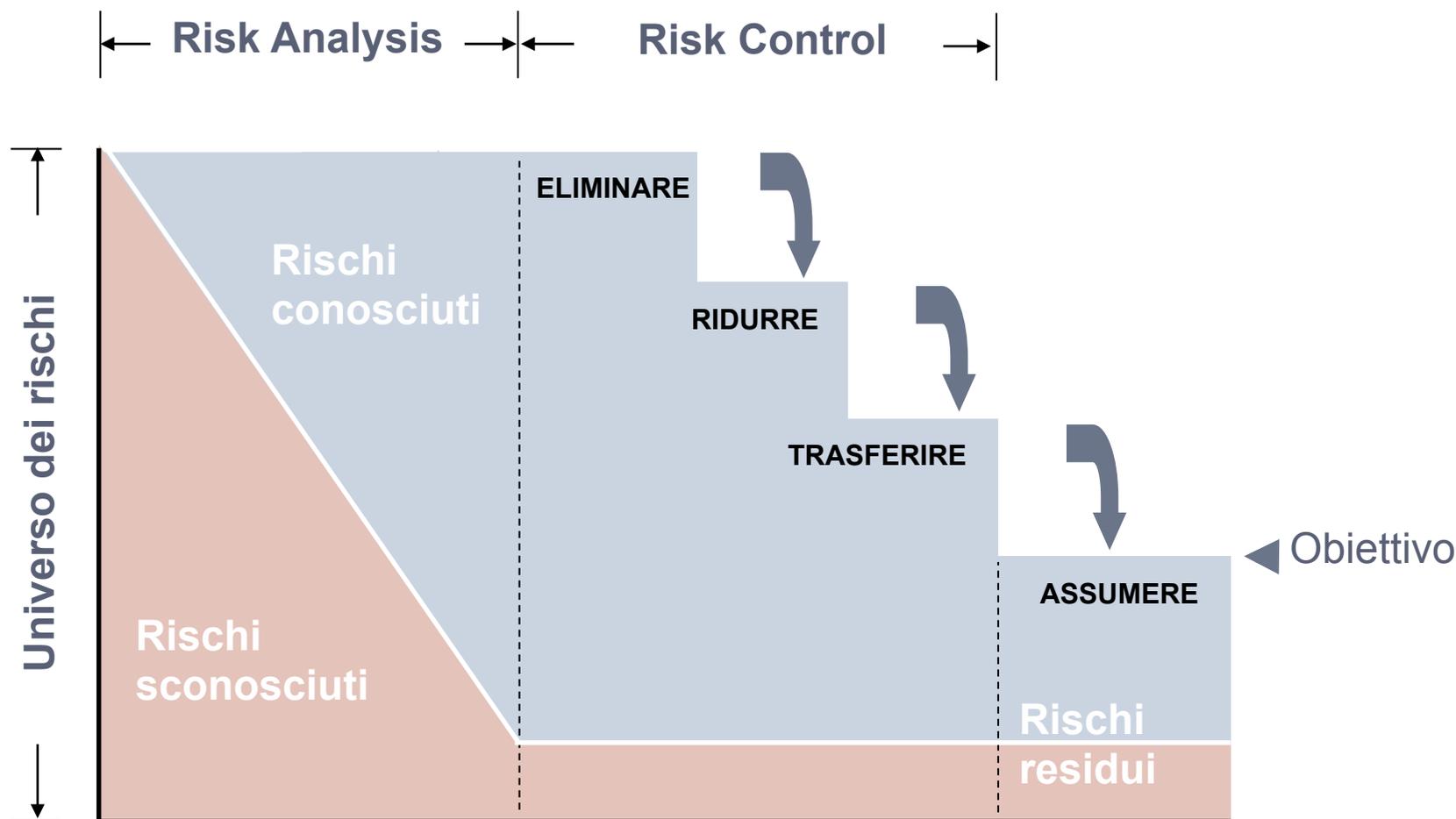
Danni da immagine e reputazionali

Danni a Terzi (da responsabilità)

Trasporti: che tipo di danni?

“Le mie merci non sono stivate tutte in una nave sola, né avviate tutte ad un sol porto, né ho affidato tutto il mio patrimonio alle sorti dell’anno in corso” (Il Mercante di Venezia di W. Sheakespeare)

Il rischio residuo



E' poi fondamentale determinare il "**RISK APPETITE**" o "**PROPENSIONE AL RISCHIO**" dell' Azienda ovvero: « la soglia di rischio accettabile che l'organizzazione è disposta a sopportare in via residuale, una volta predisposti presidi adeguati di prevenzione e controllo dei singoli rischi rilevanti, nonché la soglia di capitale che si è disposti a mettere a rischio al fine di sfruttare le opportunità di business »

Ritenzione o trasferimento

Impatto economico (ml €)

RISCHIO DA TRASFERIRE

Rischio a grande capacità di sinistro, ma bassa frequenza. Si investe in protezione e ci si assicura

RISCHIO CATASTROFALE

Rischio ad alta probabilità e grande capacità di sinistro. Può mettere in ginocchio l'azienda e nessuna assicurazione può tutelarci. Per tali rischi si devono utilizzare tutte le leve possibili (prevenzione, protezione, Disaster Recovery, Business Continuity Plan, massimali di assicurazione ecc.)

RISCHIO DA TRASCURARE

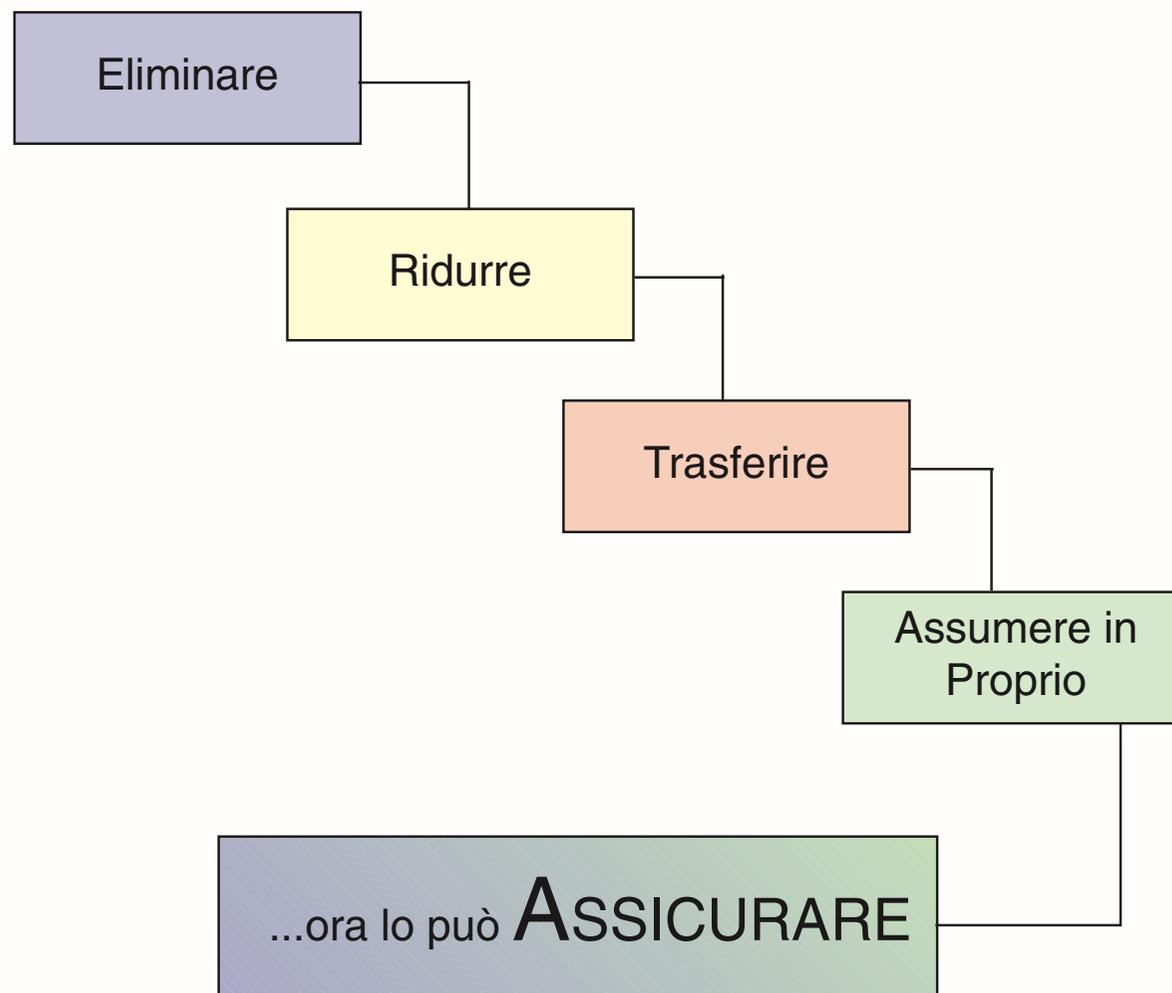
Rischio a bassa capacità di sinistro e bassa frequenza. Si fa prevenzione e si convive con il rischio, essendo non conveniente assicurarsi

RISCHIO DA PREVENIRE

Rischio a piccola capacità di sinistro, ma elevata frequenza. Si interviene con la prevenzione per ridurre la probabilità.

PROBABILITA' DI ACCADIMENTO

Ciò che l'Impresa non ha potuto...



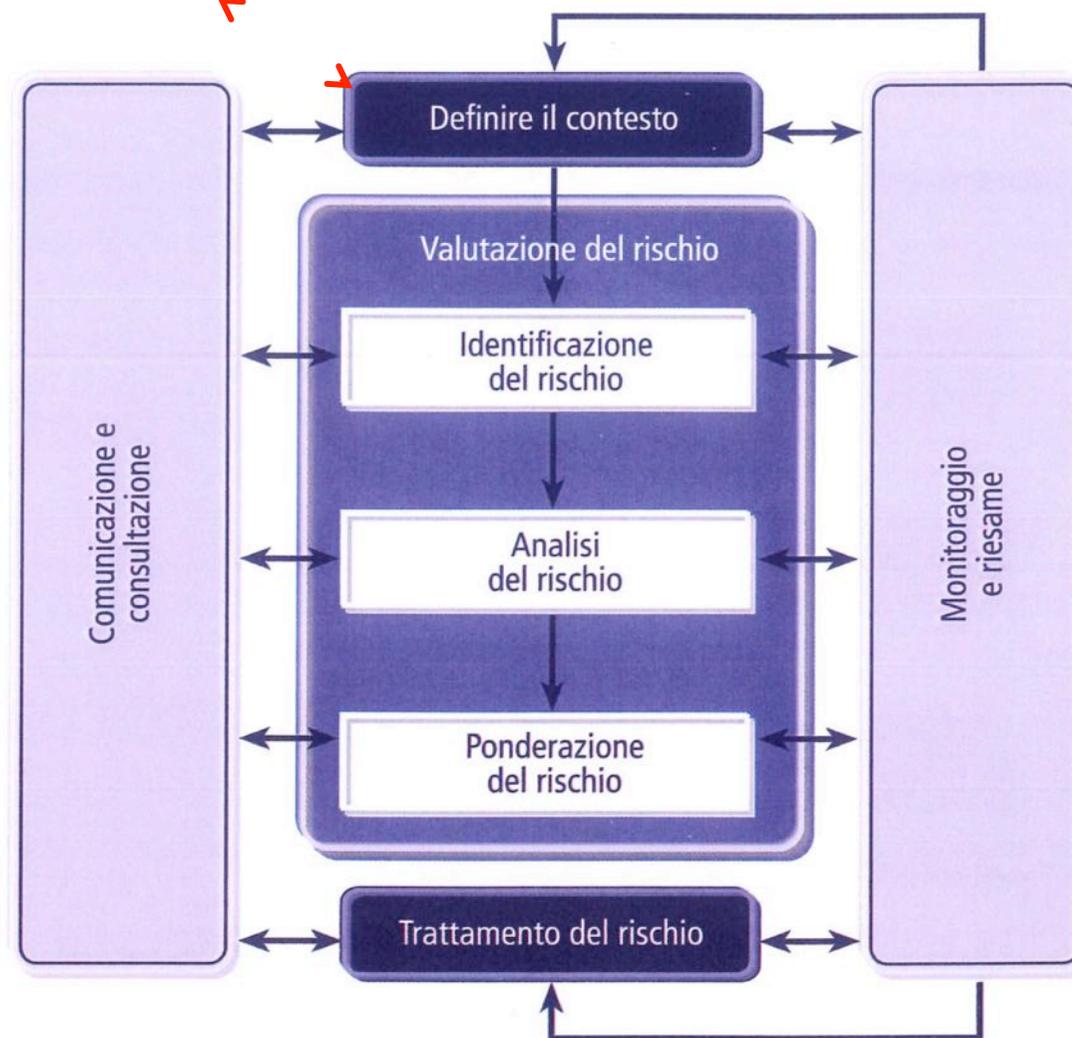
Focus sui Sistemi di Gestione: le nuove ISO

La gestione del rischio e i sistemi di gestione per la qualità, sono approcci di tutela dell'impresa e del suo business con più di un punto di contatto, basti pensare alla centralità di temi come **ambiente, salute e sicurezza, riservatezza delle informazioni, continuità operativa**, su cui la produzione di norme ha determinato una stratificazione che richiede riordino e semplificazione. Questo riordino delle nuove Norme ISO (che troveranno applicazione già dal 2018) ha introdotto il concetto del **Risk-Based Thinking**, cioè di un approccio di sistema dove è necessario fare un'analisi minacce-opportunità.

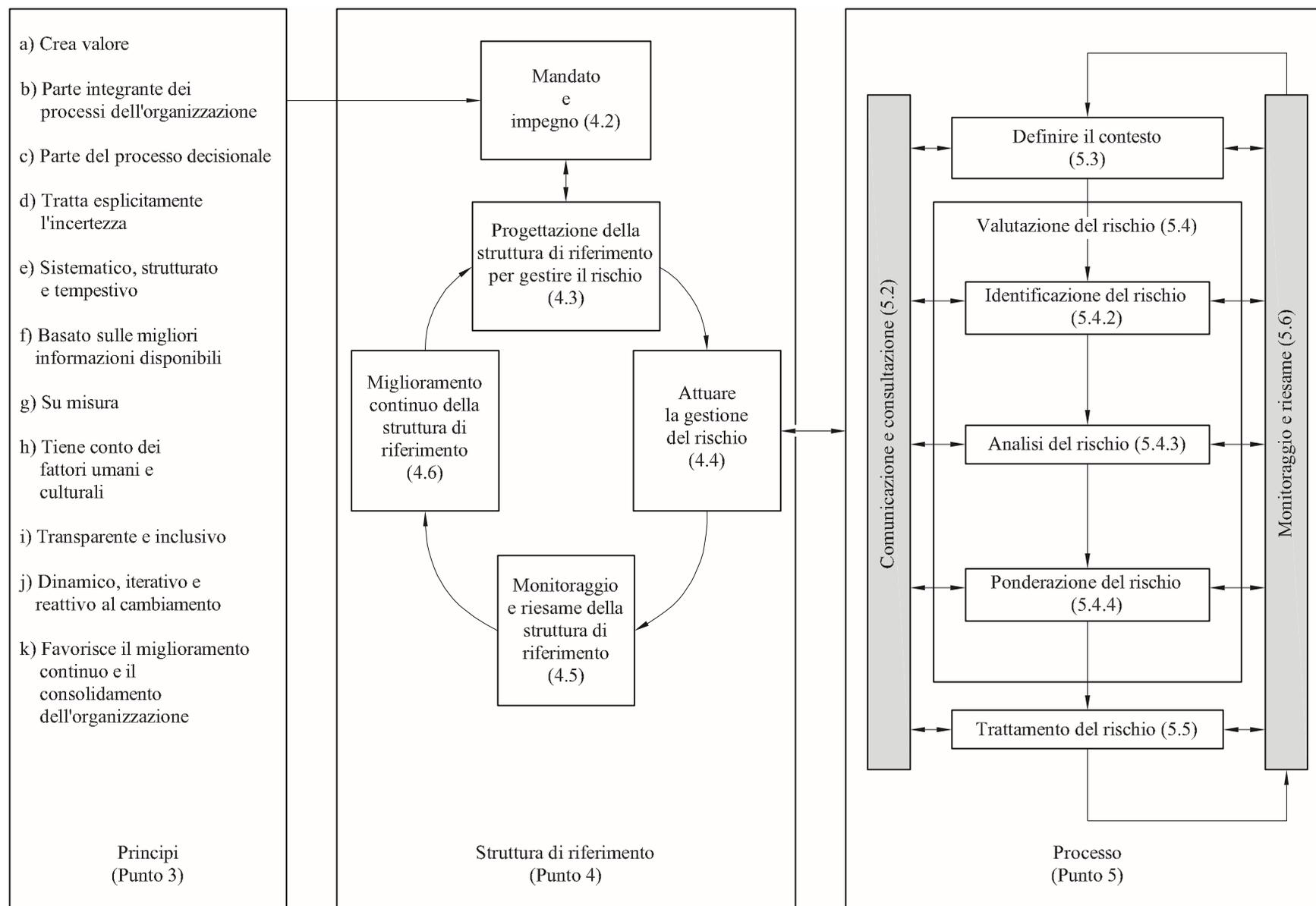
Volendo analizzare la **relazione tra il Risk Management e i Sistemi di Gestione (SdG)**, in particolare quelli per la Qualità, occorre porre l'accento come in un'azienda il concetto di qualità vada inteso in ottica di **approccio globale**, non solo quindi come rispetto dei requisiti oggetto di certificazione, ma anche dei requisiti impliciti che riguardano ad esempio *liability, privacy, sicurezza delle informazioni, servizi informatici, ambiente, safety e business continuity*. Da questa considerazione appare evidente come, dato il suo carattere generale, il concetto di "rischio" **investa in concreto tutte le parti di un Sistema di Gestione** e quindi debba essere coordinato nell'ambito di un processo di Risk Management **come indicato nella norma ISO 31000**.

La norma ISO 31000

delinea un approccio generale e "fornisce i principi e le linee guida per la gestione di qualsiasi forma di rischio in modo sistematico, trasparente e credibile e in qualsiasi ambito e ⁴contesto



Relazioni tra i principi della gestione del rischio, la struttura di riferimento ed il processo



D.Lgs. 231/2001: linee guida Confindustria

L'art. 6, co. 2, del D. Lgs. n. 231/2001, indica le caratteristiche essenziali per la costruzione di un modello di organizzazione, gestione e controllo. In particolare, le lettere a) e b) della citata disposizione si riferiscono espressamente, sebbene con l'utilizzo di una terminologia ed esposizione estranea alla pratica aziendale, ad un tipico **sistema di gestione dei rischi** (Risk Management).

La norma segnala infatti espressamente le due fasi principali in cui un simile sistema deve articolarsi:

- a) l'identificazione dei rischi: ossia l'analisi del **contesto** aziendale per evidenziare dove (in quale area/settore di attività) e secondo quali modalità si possono verificare eventi pregiudizievoli per gli obiettivi indicati dal D. Lgs. n. 231/2001;
- b) la progettazione del sistema di controllo (c.d. protocolli per la programmazione della formazione ed attuazione delle decisioni dell'ente), ossia la **valutazione** del sistema esistente all'interno dell'ente ed il suo eventuale adeguamento, in termini di capacità di contrastare efficacemente, cioè **ridurre** ad un **livello accettabile**, i rischi identificati. Sotto il profilo concettuale, ridurre un rischio comporta di dover intervenire su due fattori determinanti:
 - i) la **probabilità di accadimento** dell'evento;
 - ii) l'**impatto** dell'evento stesso.

Un tipico fatto del Principe: il nuovo Regolamento Europeo sulla Privacy



Il Regolamento Europeo

Il **Regolamento Europeo della Privacy (General Data Protection Regulation – GDPR) n. 679/2016** è entrato in vigore lo scorso **Maggio 2016** in tutti i paesi membri UE ed il tempo scorre veloce verso **il 25 Maggio 2018**, data a partire dalla quale occorrerà essere in regola con le sue prescrizioni per non incorrere nelle elevatissime sanzioni amministrative pecuniarie previste dal Regolamento stesso.

Nel caso di violazioni dei principi e disposizioni del regolamento, le sanzioni, in casi particolari possono arrivare fino a 10 milioni di euro o per le imprese fino al 2% - 4% del fatturato mondiale totale annuo dell'esercizio precedente, se superiore.

Cosa cambia

Siamo stati abituati a considerare la privacy come un adempimento, un obbligo da rispettare con comportamenti formali, ma con il **Regolamento Europeo della Privacy cambia tutto**: la privacy diventa un processo aziendale da gestire in tutte le sue fasi.

Se fino a pochi anni fa la sicurezza era spesso percepita come un costo da sostenere, in realtà oggi rappresenta un **valore su cui investire** per aumentare la credibilità e l'affidabilità nei confronti di investitori e fornitori (da nuovi rischi, se gestiti, nascono opportunità).

Diventa essenziale **proteggere il processo produttivo** che attorno ai dati si genera e **prevenire possibili abusi nell'utilizzo delle informazioni** riferite agli individui questo anche in relazione ai sempre più frequenti casi di **cyber crime** che mettono a rischio il business oltre che i diritti e le libertà fondamentali degli individui.

Un rischio dei nostri giorni: il Cyber Risk



Cyber Risk Management

Solo un accenno al tema del Cyber Risk intendendo per tale “**il rischio connesso all’uso delle tecnologie informatiche e di internet**”, argomento molto caldo e ai primi posti nella Top Ten dei principali rischi individuati anche per il 2017.

In ottica di Risk Management occorre conoscere, lavorando con l’IT manager, lo stato della vulnerabilità delle reti informatiche (che oggi riguarda ambiti sempre più estesi se solo pensiamo alla **fabbrica 4.0** oppure dell’**Internet of Things**) e dei suoi apparati al fine di ridurre al minimo le probabilità di penetrazione della rete e dei danni conseguenti. Un attacco di un hacker (ma non solo) è un fatto prevedibile ed è necessario attrezzarsi con un *work in progress continuo*.

il *Cyber Risk Management*, al pari di altre tipologie di analisi e gestione dei rischi, non può essere visto come una disciplina a se stante, ma come una delle componenti chiave del c.d. “**Enterprise Risk Management**”.

LA CAPACITA' DI GESTIRE IL RISCHIO,
E CON ESSA LA VOGLIA DI FARSENE CARICO
E DI FARE SCELTE PROIETTATE IN AVANTI,
SONO ELEMENTI CHIAVE DELL'ENERGIA
CHE ALIMENTA IL PROGRESSO
DEL SISTEMA ECONOMICO.

(Peter Bernstein – Più forte degli dei)

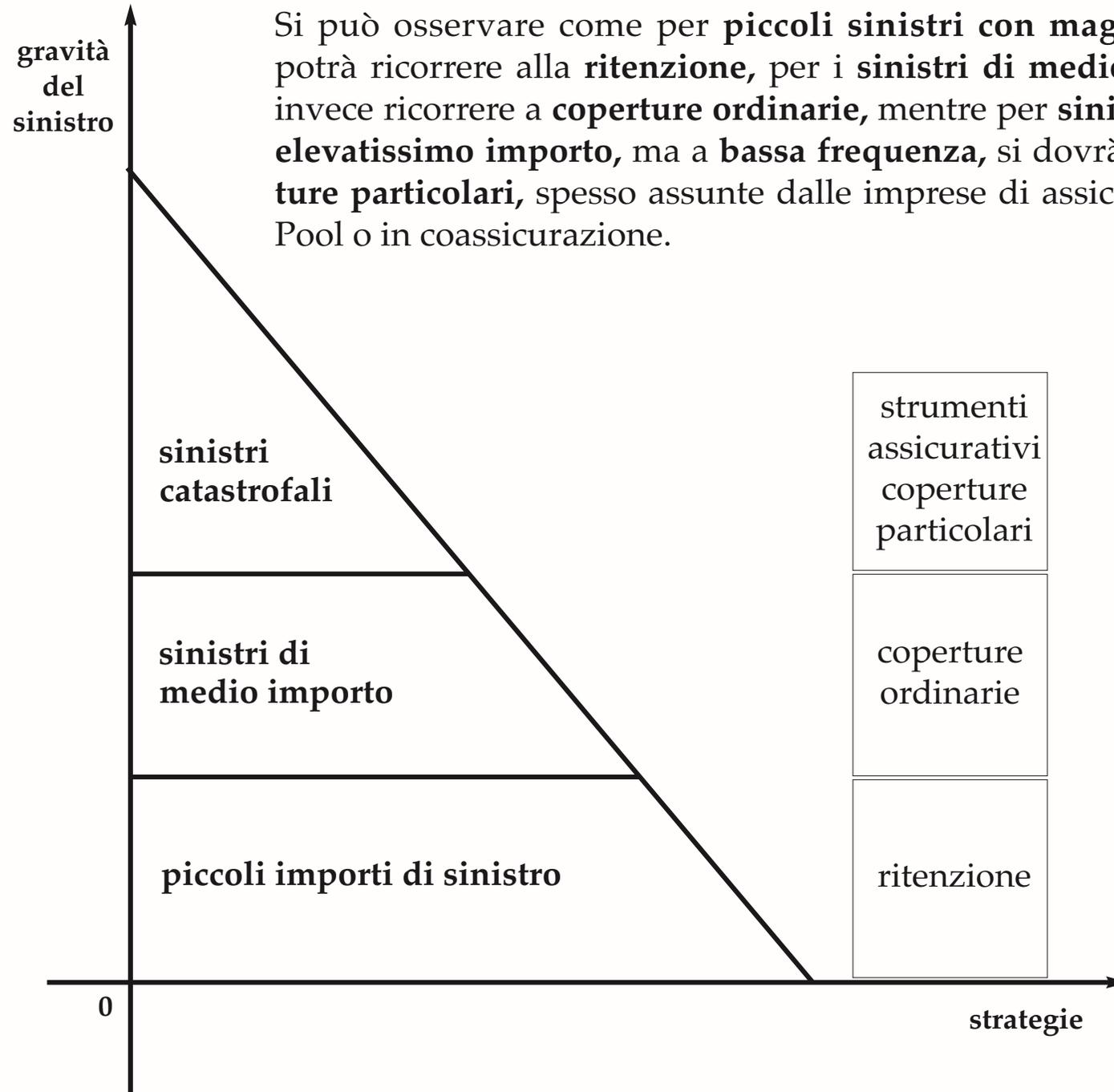


“Ci vogliono 20 anni per costruire una reputazione e cinque minuti per rovinarla.”

Warren Buffett

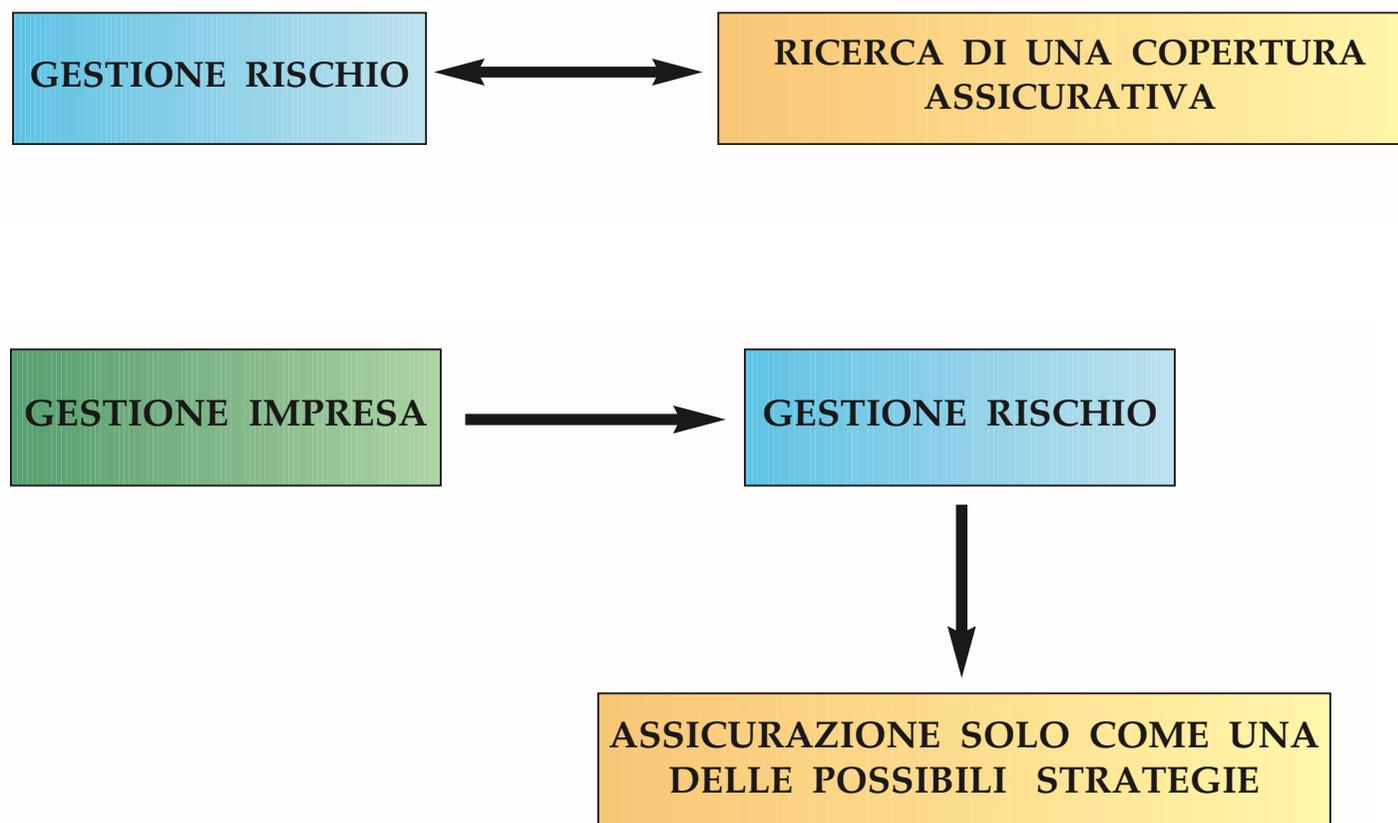
“Se hai bisogno di una valvola che non perda fai di tutto pur di trovarla. Ma il mondo reale può darti soltanto una valvola che perde e quindi, devi stabilire la perdita massima che puoi tollerare“.

(A. Rudolph, in occasione dello sviluppo del razzo Saturno 5 per la missione Apollo)



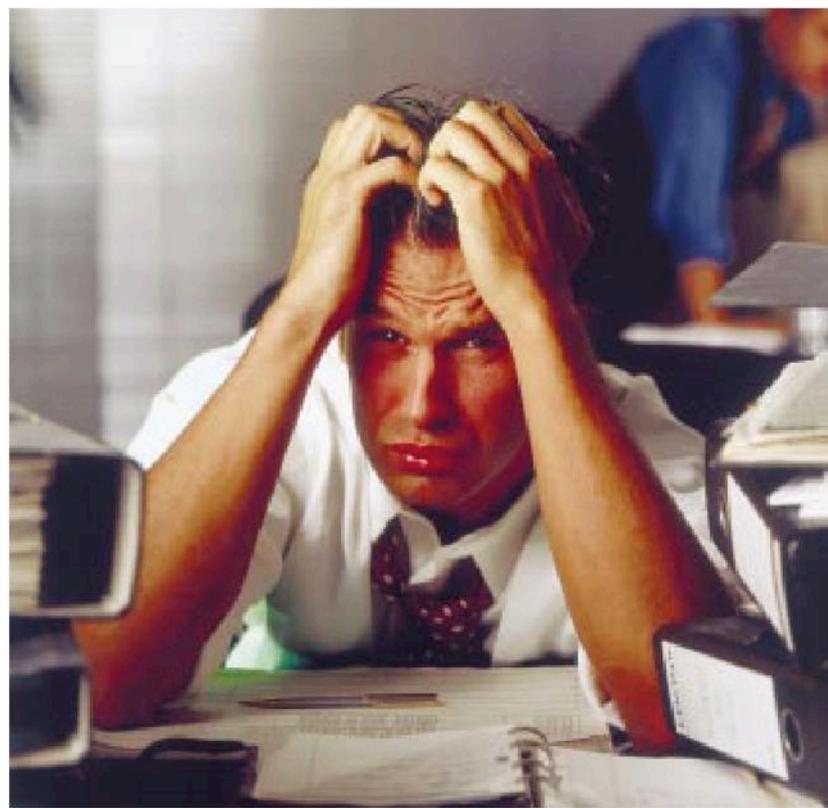
Si può osservare come per **piccoli sinistri con maggior frequenza** si potrà ricorrere alla **ritenzione**, per i **sinistri di medio importo** si potrà invece ricorrere a **coperture ordinarie**, mentre per **sinistri catastrofali ad elevatissimo importo**, ma a **bassa frequenza**, si dovrà ricorrere a **coperture particolari**, spesso assunte dalle imprese di assicurazione o tramite Pool o in coassicurazione.

Il rischio: assicurarlo o gestirlo?

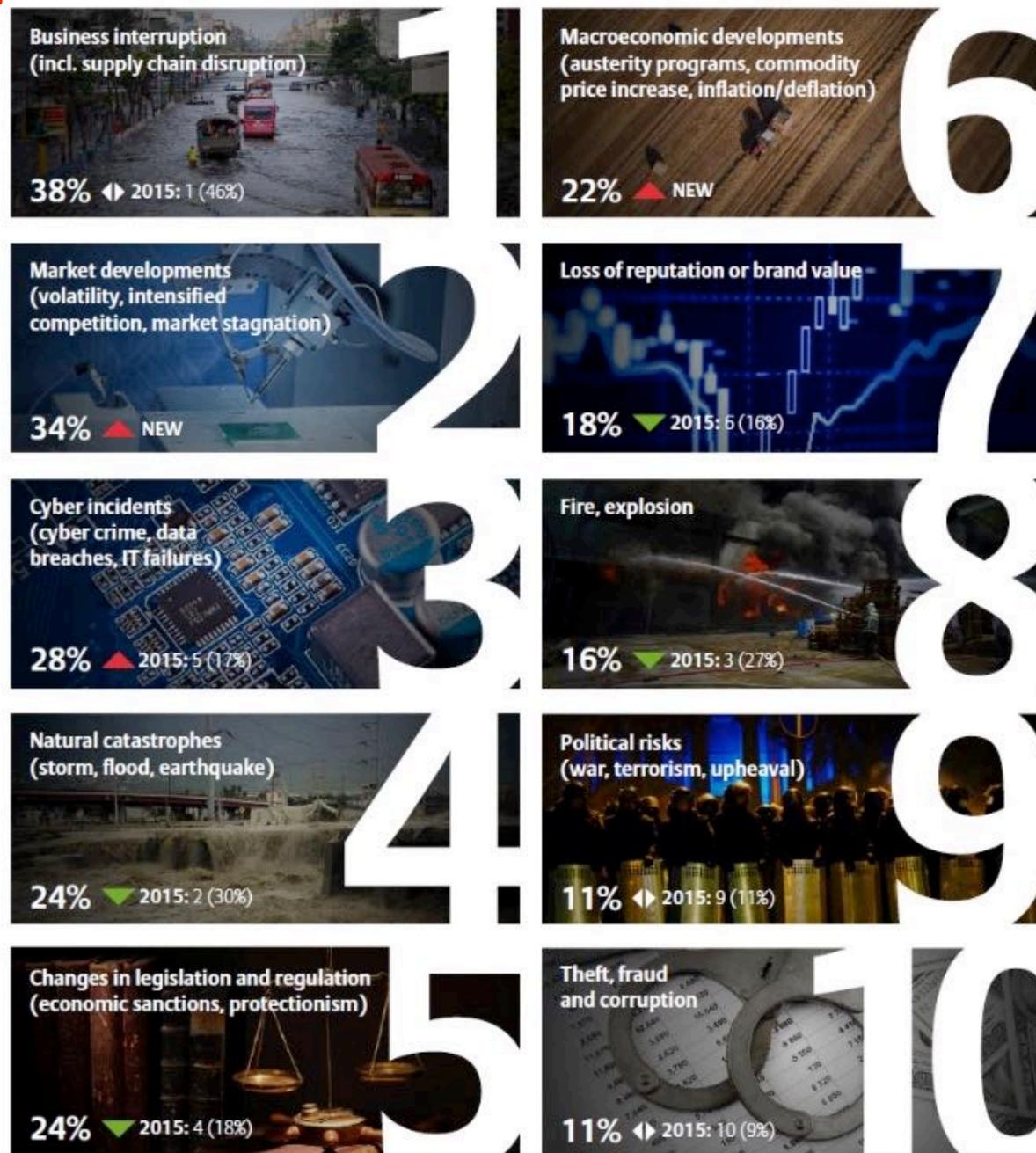
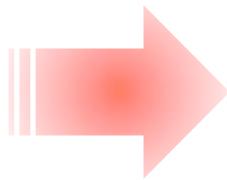


Un confronto sui principali rischi a livello globale

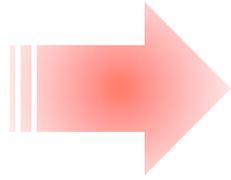
Ma quali sono i rischi che, preoccupano di più le imprese e che fanno venire qualche mal di testa ai risk manager?



Top 10 Global Business Risks for 2016



La Top 10 dei rischi più sentiti a livello mondiale nel 2017



Interruzione di attività
(incl. alla catena di fornitura)



37% ◀ 2016: 38% (1)

1

Cambiamenti nei mercati
(volatilità, aumento della competizione, stagnazione del mercato)



31% ◀ 2016: 34% (2)

2

Rischi informatici
(crimine informatico, violazione dei dati, guasti IT)



30% ◀ 2016: 28% (3)

3

Catastrofi naturali
(tempeste, inondazioni, terremoti)



24% ◀ 2016: 24% (4)

4

Cambiamenti nello scenario legislativo e regolamentare
(sanzioni economiche, protezionismo)



24% ◀ 2016: 24% (5)

5

Cambiamenti nello scenario macro economico
(programmi di "austerità", aumento del prezzo dei beni di consumo primari, inflazione/deflazione)



22% ◀ 2016: 22% (6)

6

Incendio, esplosioni



16% ▲ 2016: 16% (8)

7

Rischi politici
(guerra, terrorismo, sommosse)



14% ▲ 2016: 11% (9)

8

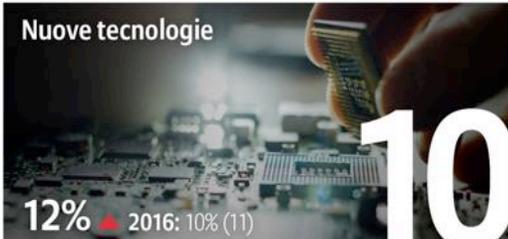
Danno di reputazione o d'immagine



13% ▼ 2016: 18% (7)

9

Nuove tecnologie



12% ▲ 2016: 10% (11)

10

LA CAPACITA' DI GESTIRE IL RISCHIO,
E CON ESSA LA VOGLIA DI FARSENE CARICO
E DI FARE SCELTE PROIETTATE IN AVANTI,
SONO ELEMENTI CHIAVE DELL'ENERGIA
CHE ALIMENTA IL PROGRESSO
DEL SISTEMA ECONOMICO.

(Peter Bernstein – Più forte degli dei)