

INDICE

<i>Prefazione di Fabio Accardi</i>	XI
<i>Introduzione</i>	XV

PARTE I

Capitolo 1

IL RISCHIO NELLE IMPRESE: DEFINIZIONI PRELIMINARI E TERMINOLOGIE

Fabio Accardi, Carlo Regoliosi

1. Premessa	3
2. I rischi d'impresa	5
2.1. Rischio puro e rischio speculativo	5
2.2. Rischio lordo (Inerente) e rischio netto (Residuo)	6
2.3. Rischio alto, medio, basso	6
2.4. Rischi interni e rischi esterni	7
3. I rischi idiosincratici e sistemici	8
3.1. Rischio reputazionale	10
3.2. Rischio cibernetico	11
3.3. Rischio ambientale-climatico	12
3.4. Rischio pandemico	13
3.5. Rischio geopolitico	13
4. La gestione dei rischi d'impresa	13

Capitolo 2

MODELLI (FRAMEWORK) E STANDARD INTERNAZIONALI DI RIFERIMENTO PER IL RISK MANAGEMENT

Fabio Accardi, Carlo Regoliosi

1. Premessa	17
2. I <i>Framework</i> emessi da CoSO (<i>Committee of Sponsoring Organizations</i>)	18
2.1. Il <i>Framework Enterprise Risk Management</i> - ERM 2004 (CoSO Report II)	19
2.2. Il percorso verso l'approccio integrato tra <i>Enterprise Risk Management</i> - (ERM) ed <i>Internal Control Integrated Framework</i> (IC-IF)	24
2.3. <i>Integrating ERM with Strategy and Performance</i> - ERM 2017	26

3.	I sistemi di gestione del rischio	31
3.1.	I sistemi di gestione secondo le norme ISO (<i>International Standard for Organization</i>) - HIGH LEVEL STANDARD ISO (HLS)	31
3.2.	<i>Risk Management</i> secondo lo standard ISO 31000 – 2018	33
4.	Considerazioni finali su Modelli e Standard COSO ed ISO	37

Capitolo 3

LA FUNZIONE DEL RISK MANAGEMENT NELL'ORGANIZZAZIONE E NELLA GOVERNANCE AZIENDALE

Fabio Accardi, Carlo Regoliosi

1.	I fattori che hanno influito sull'evoluzione dell'approccio al <i>Risk Management</i>	41
2.	Come evolve la funzione ed il ruolo di <i>Risk manager</i> (da <i>Insurance Manager</i> a <i>Chief Risk Officer</i> (CRO))	43
3.	<i>Corporate Governance</i> e <i>Risk and Control Governance</i>	46
4.	Attori del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR)	50
5.	La funzione di <i>Risk Management</i> nell'ambito della <i>Risk and Control Governance</i>	57
6.	La Collocazione del <i>Chief Risk Officer</i> nell'organigramma aziendale	58
6.1.	Settore di riferimento e Collocazione del CRO	58
6.2.	Tipologia di società e Collocazione del CRO	61

Capitolo 4

L'ARTICOLAZIONE PER FASI DEL PROCESSO

Fabio Accardi, Carlo Regoliosi

1.	Premessa	65
2.	Fase propedeutica	67
2.1.	Analisi del contesto	67
2.2.	Definizione del campo di applicazione	72
2.3.	Definizione dei criteri del rischio	77
3.	Fase valutazione dei rischi (<i>Risk Assessment</i>)	81
3.1.	Identificazione dei rischi	81
3.2.	Analisi dei rischi	82
3.3.	Valutazione/Ponderazione dei rischi	84
4.	Fase trattamento dei rischi (<i>Risk Treatment</i>)	87
4.1.	Selezione delle opzioni di trattamento	88
4.1.1.	Strumenti tradizionali o alternativi (art) di condivisione del rischio	89
4.1.2.	Strumenti avanzati di ritenzione: l'opzione <i>captive company</i>	92
4.2.	Pianificazione ed attuazione delle opzioni di trattamento	94
5.	Le fasi trasversali del processo di <i>Risk Management</i>	95
5.1.	Monitoraggio e riesame	95
5.2.	Registrazione e <i>reporting</i>	95
5.3.	Comunicazione e consultazione	96

Capitolo 5

GLI STRUMENTI E LE METODOLOGIE*Kristian Tomasini, Valerio Lippoli*

1.	Premessa	103
2.	Analisi numeriche esplorative dei macro-fenomeni	105
3.	Sviluppo di metriche quantitative per la misurazione del rischio	107
3.1.	Metriche per la misurazione del rischio di mercato	108
3.2.	Metriche per la misurazione del Rischio di Credito	109
3.3.	Metriche per la misurazione del Rischio Operativo	110
3.4.	Metriche per la Misurazione del Rischio di Liquidità	111
4.	Sviluppo di metriche qualitative per il monitoraggio dei Rischi Non Misurabili	112
5.	Analisi <i>What-if</i> e di scenario	114
6.	Conclusioni	115

PARTE II

Capitolo 6

COMPLIANCE E PREVENZIONE DEI RISCHI: UN APPROCCIO INTEGRATO*Paola Gribaldo, Elisa Di Prima*

1.	Premessa	119
2.	Il sistema 231 e il sistema <i>data protection</i>	121
3.	Metodologia e spunti pratici-operativi	123

Capitolo 7

OLTRE LA COMPLIANCE:**COME IL GOVERNO DEI RISCHI GUIDA LA STRATEGIA SOSTENIBILE***Alessandro Costantini, Carlotta Mastrantoni*

1.	Introduzione	127
2.	La convergenza fra rischi strategici ed ESG	128
2.1.	Definizioni e concetti chiave	128
2.2.	<i>Driver</i> di convergenza	128
3.	L'evoluzione del sistema dei controlli interni	129
3.1.	Nuove responsabilità per ogni linea di controllo	129
3.2.	Dalla <i>compliance</i> all' <i>assurance</i> di coerenza	131
4.	Quadro normativo e Agende internazionali	131
4.1.	Agenda 2030 delle Nazioni Unite e SDGs	131
4.2.	<i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i> (CSRD)	131
5.	Strumenti e tecnologie abilitanti	134
5.1.	<i>Data Lake</i>	134
5.2.	Intelligenza Artificiale	134
5.3.	<i>Blockchain procurement</i>	135
5.4.	Cruscotti RAF e KPI ESG integrati	135

6.	Sfide e prospettive future	135
6.1.	Standardizzazione dei dati	135
6.2.	Competenze e <i>skill gap</i>	135
6.3.	<i>Assurance</i> e mercato in evoluzione	136
7.	Conclusioni	136

Capitolo 8

**COME FRONTEGGIARE LE SFIDE DELLA RIVOLUZIONE DIGITALE:
IT RISK MANAGEMENT**

Agostino Carta

1.	Premessa	137
2.	Individuazione dei rischi	138
3.	Analisi e valutazione dei rischi	140
4.	Trattamento dei rischi (<i>Risk Treatment</i>)	141
4.1.	Mitigazione	142
4.2.	Trasferimento	142
4.3.	Accettazione	143
4.4.	Eliminazione	143
5.	Monitoraggio e riesame	144
6.	Comunicazione e consuntivazione	145
7.	Conclusioni	146

Capitolo 9

SUPPLY CHAIN E INTELLIGENZA ARTIFICIALE: RISCHI DI FRODE E CORRUZIONE

Daniele Ianniello, Lavinia Soldati

1.	Introduzione	147
2.	Valutazione del Rischio di Frode	150
2.1.	Identificare il perimetro dell'Assessment (i.e. <i>Business Unit</i> , sedi produttive o processi da valutare)	152
2.2.	Inventariare e categorizzare i rischi di frode e di illecito	153
2.3.	Classificare i rischi in base alla probabilità e alla significatività dell'evento	156
2.4.	Ridurre il rischio attraverso l'ottimizzazione del controllo	158
	<i>Casi pratici</i>	164

Capitolo 10

**IL RISCHIO DI RICICLAGGIO E L'ANTI RICICLAGGIO:
DA UNA LOGICA "COMPLIANCE DRIVEN" AD UN APPROCCIO "RISK BASED"**

Marco Stellin

1.	Introduzione	167
2.	Il ruolo degli intermediari finanziari	169
3.	Adeguate Verifica della Clientela	171
4.	L'obbligo di conservazione	172
5.	Segnalazioni di operazioni sospette	172
6.	La gestione del rischio	173

7.	Il referente Antiriciclaggio	178
8.	L'autovalutazione del rischio	179
9.	L'utilizzo dell'intelligenza artificiale	184
10.	L'AMLA e la nuova ondata regolamentare in materia di antiriciclaggio: un'analisi critica	185

PARTE III

Capitolo 11

L'ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN AUTOSTRAD E PER L'ITALIA

Pasquale Vico

1.	Premessa	189
2.	Elementi distintivi dell'ERM di ASPI	190
2.1.	Approccio <i>Strategy Driven</i>	190
2.2.	Approccio <i>Data Driven</i>	190
2.3.	Approccio Integrato	191
2.4.	Competenze Multidisciplinari	191
2.5.	<i>Risk Reporting</i> "su misura"	191
2.6.	<i>Risk Culture</i>	192
2.7.	<i>Risk Model Business Specific</i>	192
3.	I rischi in ASPI	193
3.1.	Rischi Strategici	193
3.2.	Rischi Operativi	193
3.3.	Rischi Etica e <i>Compliance</i>	193
3.4.	Rischi Finanziari	194
4.	<i>Framework</i> ERM di ASPI	194
4.1.	Principi	195
4.2.	Processo	195
4.3.	<i>Risk Appetite Framework</i>	196
5.	Gestione del Rischio	196
5.1.	Identificazione dei rischi	197
5.2.	Classificazione e valutazione dei rischi	197
5.3.	Prioritizzazione dei rischi	197
5.4.	<i>Monitoring</i>	198
5.5.	<i>Reporting</i> e flussi informativi	198
6.	<i>Governance</i>	198
7.	Conclusioni	199

Capitolo 12

L'ENTERPRISE RISK MANAGEMENT NEGLI AEROPORTI DI ROMA

Giorgia Troiani, Lorenzo Rinaldi

1.	Introduzione	201
----	------------------------	-----

2.	Il modello di <i>Enterprise Risk Management</i> in AdR	203
3.	La fase di <i>Risk Guidance</i>	204
4.	<i>Enterprise Risk Assessment & Response</i>	205
4.1.	<i>Risk Identification</i>	205
4.2.	<i>Risk Evaluation</i>	206
4.3.	<i>Risk Prioritization e Response</i>	206
5.	La fase di <i>Risk Monitoring</i>	207
6.	Conclusioni	208

Capitolo 13

IL RISK MANAGEMENT IN CHERRY BANK S.P.A.

Kristian Tomasini

1.	Chi è Cherry Bank	209
2.	Il <i>Risk Management</i> in Cherry Bank	211
3.	L'impostazione del processo di <i>Risk Management</i> in Cherry	213
4.	La fase di monitoraggio esecutivo	216
5.	Conclusioni	219

Capitolo 14

IL RISK MANAGEMENT NELLE IMPRESE ASSICURATIVE: IL CASO ALFA

Tullio Ferrucci

1.	Premessa	221
2.	L'ORSA	225
3.	I rischi climatici e di sostenibilità	226
4.	Il caso Alfa	227
4.1.	I principi del sistema normativo interno	228
4.2.	La gerarchia delle fonti normative interne	228
4.3.	La formalizzazione dei processi	229
4.4.	Il ruolo del <i>Risk Management</i> nella definizione dei processi	230

	<i>Conclusioni</i>	231
	<i>Riflessione finale</i>	235
	<i>Postfazione di Emiliano Di Carlo</i>	239