MANAGEMENT

Governo e controllo dei rischi

Manuale per scelte consapevoli e sostenibili.
Metodologia, casi ed esemplificazioni

Fabio Accardi

FRANCOANGELI

FrancoAngeli
Edizioni La passione per le conoscenze

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**

La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta **cliccando qui** le nostre F.A.Q.

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative
in tutte le aree della consulenza manageriale,
organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione,
per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella
homepage al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Fabio Accardi

Governo e controllo dei rischi

Manuale per scelte consapevoli e sostenibili. Metodologia, casi ed esemplificazioni

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione pag. 11

Parte prima

1. Definizioni e nozioni preliminari » 17
1.1. Compliance, sostenibilità, resilienza, governo e controllo dei rischi. Quali relazioni esistono tra questi concetti? » 17
1.2. Cosa si intende per rischi globali e come si sono evoluti nell'ultimo decennio » 19
1.3. Quale lezione apprendere dal passato e temi di riflessione per accrescere la nostra capacità di resilienza » 22
1.4. Come affrontare le sfide: visione sistemica dell'azienda e interesse primario » 24

2. Modelli (framework) per valutare sistemi di controllo interno e gestione dei rischi » 27
2.1. Missione-visione-strategie e gestione dei rischi » 27
2.2. Il modello (framework) Enterprise Risk Management (ERM): focus su gestione dei rischi » 30
2.3. Gestione dei rischi (ERM) e Sistema di controllo interno (SCI) » 35
2.3.1. Ambiente interno » 35
2.3.2. Attività di controllo » 36
2.3.3. Informazioni e comunicazione » 37
2.3.4. Monitoraggio » 38

2.4. Il percorso verso l'approccio integrato ERM-SCI pag. 38
2.5. ERM 2017: Integrare ERM con Strategia e Performance (Integrating ERM with Strategy and Performance) » 40

3. Governo e controllo dei rischi (risk and control governance) come pilastro della corporate governance » 46
3.1. Portatori di interessi (stakeholder) interni ed esterni » 46
3.2. La Corporate governance » 49
3.3. Il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR) » 55
3.3.1. Articolazione, funzionamento e livelli di controllo interno » 57
3.3.2. Linee evolutive dei sistemi di controllo interno dalle tre linee di difesa alla "Combined Assurance" (*di Roberto Rosato*) » 63
3.3.3. Controlli di natura esosocietaria (cenni sintetici) » 67

4. La prevenzione dei rischi inerenti alla responsabilità amministrativa degli enti » 70
4.1. Alcune nozioni preliminari in tema di organizzazione, gestione e controllo » 70
4.2. Inquadramento normativo al Decreto Legislativo n. 231/2001 » 74
4.3. I Modelli di organizzazione, gestione e controllo per la prevenzione dei rischi reato *ex* d.lgs. 231/2001 » 81
4.4. Il codice etico » 87
4.5. L'Organismo di Vigilanza » 92
4.6. I flussi informativi da e verso l'organismo di vigilanza » 96
4.7. Flussi informativi tramite canali alternativi: il whistleblowing » 101

5. Responsabilità sociale d'impresa, sviluppo sostenibile e resilienza » 104
5.1. La responsabilità sociale d'impresa (Corporate Social Responsability o CSR) » 104
5.2. Etica, responsabilità amministrativa e responsabilità sociale » 107

5.3. I bilanci di sostenibilità e la dichiarazione non finanziaria (DNF) pag. 110
5.4. Compliance integrata, costi e vantaggi competitivi » 115
5.5. Sostenibilità, resilienza e compliance integrata: uno schema di analisi » 117
5.6. Considerazioni conclusive » 123

Parte seconda

6. Sostenibilità e rischi relativi alla salute e alla sicurezza » 127
6.1. Cenni introduttivi: il contesto settoriale di riferimento » 127
6.2. Integrazione tra il Modello 231 e i Sistemi di Gestione della Sicurezza » 129
6.3. Inquadramento dei controlli e degli audit sull'organizzazione prevenzionistica nell'ambito del Sistema di Controllo Interno » 136
6.3.1. I controlli di linea » 137
6.3.2. I controlli di secondo livello » 139
6.3.3. I controlli di terzo livello » 141
6.4. Un caso applicativo: la sentenza del Tribunale di Brescia del 23 giugno 2014 » 144
6.4.1. Premessa » 144
6.4.2. Le sentenze di Brescia » 146
6.4.3. L'idoneità del Modello 231 di Alfa: spunti di interesse nelle pronunce bresciane » 148
6.4.4. Considerazioni conclusive » 153

7. Sostenibilità e rischi relativi a frode e corruzione » 155
7.1. Considerazioni preliminari: i costi della corruzione » 155
7.2. Definizioni del rischio di frode e del rischio di corruzione » 157
7.3. Indicatori di rischio e presidi di controllo nel processo di approvvigionamento (*procurement*) » 159
7.3.1. Rilevanza del processo » 159
7.3.2. Analisi per fasi ai fini dell'individuazione delle aree di rischio e dei presidi di controllo » 162

7.4. La prevenzione dei rischi di frode e l'utilizzo dei "Red Flags". Cenni alla normativa anticorruzione nel settore pubblico pag. 175
7.5. La prevenzione dei rischi per i reati di frode e corruzione previsti nel d.lgs. 231/2001 » 179
7.6. I presidi di controllo antifrode e anticorruzione. Esemplificazione su un caso di corruzione internazionale » 183
7.7. Un caso applicativo: la sentenza del Tribunale di Napoli del 14 maggio 2021 » 187
7.7.1. Premessa » 187
7.7.2. La società di progetto Beta » 188
7.7.3. La sentenza del Tribunale di Napoli del 14 maggio 2021 (*a cura di Avv. Giorgio Luceri*) » 189
7.7.4. Considerazioni di sintesi » 192

8. Digitalizzazione, rischi tecnologici e cybersecurity » 193
8.1. Gli impatti della digitalizzazione a livello globale e nel contesto industriale di riferimento » 193
8.2. Rischi derivanti dalla digitalizzazione: DIGITAL ERM » 197
8.3. La digitalizzazione del processo di procurement (D-Procurement): quali impatti su rischi e controlli » 201
8.4. Framework di controllo e governance dei rischi tecnologici. La "Cyber Resilience" » 204
8.5. Continuous auditing, Continuous monitoring, Digital audit. Cenni al GDPR » 208
8.6. La prevenzione dei rischi per delitti informatici e trattamento illecito dei dati nel d.lgs. 231/2001 » 212
8.7. Caso di studio – IT audit di una succursale estera (*a cura di Alessandro Salibra Bove*) » 214
8.7.1. Introduzione » 214
8.7.2. Contesto di riferimento dell'IT risk » 214
8.7.3. Approccio e metodologie per l'IT audit » 215
8.7.4. Caratteristiche dell'intervento di IT audit » 217
8.7.5. Analisi del rischio » 217
8.7.6. Pianificazione e conduzione dell'intervento » 218
8.7.7. Esiti dell'intervento e considerazioni finali » 220

9. Pandemia, rischi emergenti e correlati pag. 222
9.1. Emergenza pandemica da SARS-CoV-2 (Covid-19) e rischi globali » 222
9.2. Gestire in modo resiliente crisi ed emergenze: i Disaster Recovery Plan » 225
9.3. La gestione dei rischi relativi alla salute e sicurezza nell'emergenza pandemica » 227
9.4. Rischi di frode e di corruzione nell'emergenza pandemica » 231
9.5. Rischi relativi all'informazione e alla comunicazione in emergenza pandemica » 233
9.6. Quali occasioni offerte dall'emergenza pandemica e come coglierle » 234
9.7. Considerazioni conclusive su governo dei rischi, resilienza e sostenibilità: uno schema di analisi » 235

10. Quale futuro per le funzioni di assurance » 239
10.1. Quell'argomento da discutere all'ultimo punto dell'ordine del giorno… » 239
10.2. I tempi stanno cambiando (The Times They Are a-Changin') » 242
10.3. La Overall Opinion (O.O.): obiettivo a tendere a beneficio di tutti i portatori di interesse » 244
10.4. Sfide e opportunità tra algoritmi e dilemmi » 245

Conclusioni finali » 249

Ringraziamenti » 251

Bibliografia » 255

Introduzione

Il testo *Risk and Control Governance – A value Creation Perspective*, che ho pubblicato nel 2017 edito da Editoriale Scientifica, prendeva spunto da un corso di "Business Auditing" da me tenuto a partire dall'a.a. 2014-2015, nell'ambito del Master of Science in Business Administration dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata, in inglese, frequentato da studenti internazionali. Il corso svolto presso l'Università degli Studi Luiss Guido Carli, nell'a.a. 2018-2019, in "Compliance e internal auditing", anche esso in inglese, mi ha fornito ulteriori spunti e stimoli dai quali sono scaturite scritti e pubblicazioni, citate nei successivi capitoli.

Da qualche anno valutavo la possibilità di dedicarmi a una nuova edizione del testo, eventualmente in madrelingua, come suggerito da miei interlocutori e studenti di corsi tenuti in italiano, anche per tener conto dei temi che hanno caratterizzato gli anni più recenti. Negli anni successivi al 2017, ho potuto usufruire, peraltro, del contributo di Manager e Advisor che hanno arricchito le lezioni, condividendo un importante bagaglio di esperienze tratte dal loro vissuto professionale. Negli stessi anni ho proseguito nel mio ruolo di Responsabile della funzione di audit di una società quotata operante in una molteplicità di continenti e paesi, con la possibilità di confronto con manager di diverso background personale e professionale.

Ulteriori stimoli mi sono derivati da corsi di formazione tenuti su incarico di alcuni enti (oltre l'Università di Roma Tor Vergata anche Luiss Business School, Associazione Italiana internal auditors, Università di Roma Tre, Unitelma La Sapienza) nei quali mi sono trovato a confrontar-

mi con professionisti di diverse formazione ed estrazione (giuridica, ingegneristica ecc.) ai quali ho spiegato le problematiche dei rischi associate ai temi di compliance e controllo.

Un'esperienza formativa, in particolare, rammento con soddisfazione e riguarda una testimonianza nell'ambito di un ciclo di seminari presso l'Università di Roma Tor Vergata, nel febbraio 2020 (ultima docenza in presenza dell'anno), per matricole e studenti che erano interessati a iscriversi alla Facoltà di Economia. Il titolo era "Etica, sostenibilità e rispetto delle norme. Come il governo e il controllo dei rischi possono contribuire al bene dell'azienda e al bene comune", con l'obiettivo di illustrare in modo semplice concetti complessi, evidenziando i nessi tra gli stessi.

L'esperienza è stata per me molto gratificante in quanto molto apprezzata dai giovani studenti. Alla buona riuscita del seminario ha giovato, in primo luogo, l'allenamento a praticare una didattica orientata a semplificare, senza tuttavia rinunciare al rigore metodologico, su temi aziendali nei corsi executive e nei master rivolti a discenti, anche esperti, ma con background prevalente in materie tecniche o giuridiche. Inoltre, aver avuto l'opportunità per i corsi universitari in inglese da me tenuti di seguire studenti internazionali di diverse nazionalità ha accresciuto la mia esperienza didattica. Essere relatore di tesi di laurea di uno studente cinese, indiano o afgano ti obbliga a un esercizio al dialogo e alla semplificazione non indifferente. Infine, aver interloquito con colleghi di diverse nazioni su temi complessi di compliance guidandoli nell'applicazione di policy e procedure aziendali è stata anche un'esperienza che ha arricchito notevolmente il mio bagaglio culturale e professionale.

Tutto quanto ho appreso in questi anni ho pensato che potesse avere valore e utilità se trasferito in un testo con finalità divulgative che potesse essere rivolto a una vasta platea di destinatari. Ne è scaturito questo scritto, che rispetto al testo precedente elaborato nel 2017, prevede diversi aggiornamenti ma anche una semplificazione nell'approccio, limitando al massimo le definizioni e ricorrendo a casi ed esemplificazioni, secondo una logica di manuale anglosassone. L'intento divulgativo è stato perseguito cercando di evitare trappole di moralismi e luoghi comuni che alcuni temi di attualità potrebbero ispirare.

Il periodo di emergenza pandemica nel quale lo scritto è stato elaborato, ne ha condizionato fortemente i contenuti, suggerendone anche il sottotitolo di "Manuale" di governo e controllo dei rischi per scelte consapevoli e sostenibili, mirato, quindi, al tema della resilienza.

Nell'ambito organizzativo e della gestione dei rischi questo termine viene, infatti, frequentemente utilizzato per connotare la capacità di un

sistema a reagire a un evento imprevisto che può determinare crisi e squilibri. Quello che abbiamo vissuto nell'ultimo biennio, in termini di eventi inaspettati, mutazioni di scenario in ambiti differenziati ma interconnessi, ci porta a riaffermare la centralità del governo dei rischi in tema di resilienza. Ciò sia a livello personale, anche per guidare scelte che in modo più o meno consapevole operiamo, sia a livello organizzativo.

L'obiettivo del testo è, quindi, mirato a rispondere al bisogno di una vasta platea di potenziali utenti che vogliano approfondire il tema della gestione e controllo dei rischi non in modo accademico ma semplice e al tempo stesso rigoroso, anche se con un approccio divulgativo. Il testo è, quindi, destinato ad amministratori pubblici e privati, manager, professionisti anche di formazione diversa da quella economica generale o specialistica. Ma si rivolge anche a possibili risparmiatori/investitori che intendono operare proprie scelte finanziarie con garanzia di consapevolezza maggiore, derivante da un approccio guidato al governo e controllo dei rischi. Lo scritto si articola in due parti:

- **prima parte:** illustrazione di concetti base relativi ai rischi, al modo in cui si sono evoluti, avendo come riferimento il Global Risk Report pubblicato annualmente dal Word Economic Forum (WEF) e richiamando temi di attualità a essi riconducibili. A seguire, rivisitazione di alcuni tra i principali framework utilizzati per approcciare il tema della gestione dei rischi e del sistema dei controlli. I modelli non sono di tipo quantitativo ma qualitativo e normalmente sono utilizzati da consulenti, revisori e advisor per diverse finalità: da certificazione di bilancio alla effettuazione di indagini preliminari (due diligence). Si offrirà al lettore una chiave euristica di interpretazione mirata a illustrare quali sono i passi da seguire per utilizzare questi modelli per affrontare situazione concrete. Ogni capitolo contiene nei paragrafi introduttivi l'illustrazione di concetti e nozioni volte a costruire una base conoscitiva comune, per affrontare in una logica non specialistica, tematiche di crescente complessità. In questa ottica, l'ultimo paragrafo di ciascun capitolo contiene a completamento del percorso conoscitivo, modelli e metodologie di più recente introduzione e applicazione.
- **seconda parte:** declinazione dei contenuti metodologici appresi per inquadrare nella logica dei rischi e dei controlli problematiche di attualità (rischi emergenti) già individuate nell'esame del global risk report. In particolare:
  - Salute e Sicurezza sul lavoro;
  - Frodi e Corruzione;
  - Digitalizzazione, Rischi tecnologici e Cybersecurity;
  - Pandemia, Rischi emergenti e correlati.

I primi due argomenti rilevano ai fini del tema generale della sostenibilità: tra gli innumerevoli temi che potevano essere trattati in questo ambito, essi sono stati scelti per le esperienze maturate "sul campo" volte a prevenire e mitigare queste tipologie di rischi. Sia nella parte metodologica che nella parte applicativa il settore di riferimento (base case) nel quale ho maturato gran parte del mio percorso professionale è quello delle imprese operanti su grandi progetti. In tal senso il sesto capitolo si chiude con la presentazione riferita a un esperienza concreta relativa a un procedimento penale *ex* d.lgs. 231/2001 per un incidente mortale sul lavoro. Il settimo capitolo ha valenza più generale anche se attinge da progetti ai quali ho partecipato mirati a definire policy antifrode e anticorruzione e presenta un altro caso applicativo concreto per un procedimento penale *ex* d.lgs. 231/2001 nell'ambito di un operazione realizzata con il ricorso allo strumento del project financing. L'ottavo capitolo si avvale di esperienze applicate in attività svolte a presidio di rischi informatici e tecnologici, con la presentazione un esemplificazione relativa a un audit di una succursale estera. Oltre all'esperienza diretta, gli studenti che hanno frequentato i corsi che ho citato, ritroveranno casi ed esemplificazioni che anche esse prendono spunto da situazioni reali che anche se non vissute in prima persona (caso di corruzione internazionale) si considerano rilevanti a fini esplicativi. Le riflessioni sull'emergenza pandemica trovano riscontro nella realtà vissuta nell'ultimo biennio e mirano a evidenziare come le tre tipologie di rischi esaminate nei precedenti capitoli, siano state in tale emergenza amplificate e acutizzate. Nell'ultimo capitolo e nelle conclusioni, proverò a svolgere qualche riflessione sul ruolo che i sistemi di gestione dei rischi e dei controlli interni e le funzioni deputate a presidiarli possono avere per contribuire ad accrescere la resilienza organizzativa in vista delle sfide future.

Due ultime notazioni: la prima riguarda l'utilizzo dei termini in lingua inglese. Si cercherà di farne un uso per il possibile parco anche, se per i temi trattati, l'utilizzo di termini e acronimi in lingua straniera (ERM, ad esempio) è entrato a far parte del linguaggio professionale corrente. Si rammenta, infine, che le note e le citazioni sono inerenti a testi che ho rilevato essere per me particolarmente chiari ed esplicativi. Mi scuso se su qualche tema ho omesso qualche richiamo di grande importanza, con l'impegno a rimediare, se ne avrò l'occasione, in futuro.

PARTE PRIMA

1 Definizioni e nozioni preliminari

1.1. Compliance, sostenibilità, resilienza, governo e controllo dei rischi. Quali relazioni esistono tra questi concetti?

Il tema del governo e del controllo dei rischi attiene, in primo luogo, alla nostra dimensione personale. Nelle scelte quotidiane, se vogliamo affrontare in modo razionale una decisione che ci riguarda, dovremo sempre fare valutazioni che attengono alla probabilità di incorrere in alcuni eventi o meno. Il caso più semplice è la scelta di quale tipo di polizza assicurativa vogliamo stipulare nel caso acquistiamo, ad esempio, una motocicletta. Possiamo limitarci a stipulare la polizza in conformità (compliance) con le norme di legge e, quindi, proteggerci dai rischi che richiamano la nostra responsabilità per eventuali danni che possiamo causare a terzi. Diversamente possiamo anche cautelarci contro il rischio di furto, in questo caso valutazioni di tipo economico guidano la scelta (costo incrementale della polizza versus valore assicurato). Un quesito che potremmo porci è se il fatto di disporre di un parcheggio chiuso presso la nostra abitazione o di poter parcheggiare all'interno dell'area presso la quale c'è l'edificio dove lavoriamo può influire sulla nostra decisione. Naturalmente tener conto di queste variabili è importante in quanto, in ambedue i casi, si limita la probabilità di essere soggetti a un furto, anche se non la si elimina del tutto in quanto i furti nelle aree di parcheggio chiuse possono comunque avvenire. Quindi, un ulteriore riduzione dell'esposizione al rischio è determinata dal fatto che esista un custode e che si accerti periodicamente che i varchi di ingresso non siano accessibili da terzi.

La gestione dei rischi riguarda anche decisioni che hanno un impatto sull'ambiente e il contesto sociale in cui viviamo. I principi e i valori che guidano la nostra condotta costituiscono i fondamenti della nostra "cultura del rischio". Essa può condizionare la creazione o meno di valore per il contesto negli ambiti che ci interessano più direttamente. Comunque, anche la percezione, prima ancora della valutazione, dei rischi relativi a tali dimensioni determinano di fatto le decisioni che assumiamo. In tema di ambiente sono ormai di diffusa applicazione i termini "**nimby**" (not in my backyard, ovvero non nel cortile di casa mia) e "**pimby**" (please in my backyard). Non possiamo valutare a priori se un tipo di comportamento riconducibile a questi due schemi porti a creare valore o meno per noi e per gli altri. È noto che il fenomeno delle discariche abusive di materiali dannosi per la salute, oltre che una grave violazione alle norme, costituisce un grave danno per le persone e per l'ambiente. Eppure, persone consenzienti hanno permesso che esse fossero costruite non lontano dalle loro abitazioni, dimostrando una scarsa percezione dei rischi ai quali si espongono. Per ottenere facili guadagni immediati, infatti, non si valutano le conseguenze che queste discariche hanno su di loro e le loro famiglie. Analogamente, nel caso disponiamo di un ampio giardino, possiamo convenire sui benefici che possono derivare a noi e ai nostri vicini di casa dall'installazione di pannelli solari ma ci opponiamo, perché non rinunciamo a sacrificare una porzione di spazio da dedicare a queste installazioni.

I semplici esempi che abbiamo esposto ci fanno comprendere che per una adeguata gestione e controllo dei rischi è opportune seguire un semplice percorso logico che può essere sintetizzato nei seguenti passaggi:

- **identificazione dei rischi**: rischio furto;
- **valutazione degli stessi**: probabilità alta/media/bassa che si verifichi un evento negativo;
- **identificazione delle modalità di gestione**: riduzione (parcheggio) e trasferimento (contratto assicurativo);
- **presidio degli stessi** (custode, controllo varchi di accesso).

Questo approccio è analogo a quello utilizzato per affrontare il tema dei rischi e dei controlli da parte di organizzazioni, anche di crescente dimensione e complessità. Per comprendere come, occorre che ci allontaniamo dalla nostra sfera individuale e personale e affrontiamo come sono evoluti i rischi a livello globale.

1.2. Cosa si intende per rischi globali e come si sono evoluti nell'ultimo decennio

Utilizzeremo come definizione di rischio globale quella che viene indicata dal Global Risk Report[1] (di seguito "report"), fonte autorevole e aggiornata che esamina l'evoluzione della percezione dei rischi a livello internazionale. Un rischio globale è "un evento incerto tale che, se si verifica, può causare un significativo impatto negativo per diverse nazioni per i prossimi dieci anni".

I rischi sono classificati nelle seguenti categorie, ciascuna connotata nei grafici da un colore diverso:

1) economici;
2) ambientali;
3) geopolitici;
4) sociali;
5) tecnologici.

Nella Figura 1.1 sono riportate queste categorie di rischio con alcuni esempi per ciascuna categoria.

Nel report sono riportati i principali rischi esaminati in termini di frequenza (likelihood) e impatto (impact) a partire dal 2012. Per comprendere questi concetti, utilizziamo un esempio semplice, attinente agli incidenti relativi a mezzi di trasporto, quali autoveicoli e aerei. Domandiamoci dal momento in cui stiamo leggendo quanti incidenti automobilistici si verificheranno nella prossima ora nel mondo. La risposta sarà innumerevoli se comparati a quelli aerei che potranno avvenire. Se, invece, ci chiediamo quale sia l'impatto che le due tipologie di eventi possono avere sulla salute delle persone coinvolte, la prospettiva cambia notevolmente. Infatti, la probabilità che le persone coinvolte in un incidente aereo possono riportare gravi lesioni è molto elevata mentre, per gli incidenti automobilistici è possibile che in molti casi vi siano solo infortuni lievi per le persone coinvolte.

[1] Il Global Risk Report è il report sul tema dei rischi globali annualmente presentato in occasione del World Economic Forum (WEF). WEF è un'organizzazione per la cooperazione pubblico-privato che raduna le principali personalità del mondo politico, economico e culturale che si confrontano su sfide attuali e prospettiche che caratterizzano la comunità globale. Il report si basa su ricerche sulla percezione dei rischi di 650 leader ed esperti di diversa estrazione e nazionalità. I partner che collaborano allo sviluppo del report sono primari attori in ambito assicurativo quali Marshall McLennon, Zurich Insurance Group e istituzioni accademiche e centri di ricerca (Oxford Martin Institute, Wharton Risk Management and Decision Processes Center, Singapore University).

Categorie di rischio	Esempi
Economici	Aumento dei prezzi delle materie prime
Ambientali	Cambiamenti climatici dovuti all'inquinamento
Geopolitici	Sovraffollamento urbano
Sociali	Epidemie / Pandemie infettive
Tecnologici	CyberAttacks / Furto dei dati

Figura 1.1. Elaborazione e traduzione di dati ripresi da Global Risk Report 2021

I trend possono essere letti da due punti di vista a seconda dell'arco temporale che prendiamo in considerazione, una dimensione dinamica o statica, relativa a un solo anno. Considerando un arco temporale di dieci anni e sulla base della sola colorazione dei rischi, senza entrare nel merito di ciascuno di essi, si evidenzia un fenomeno molto evidente. Fino al 2014 esiste una prevalenza di rischi economici. Si intende che la comunità internazionale ha percepito come principali rischi quelli di natura economica e finanziaria.

A partire dalla metà del decennio si nota come la percezione dei rischi sia mutata e che, quindi, prevalgano altre categorie di rischio come quelli ambientali, geopolitici, sociali e tecnologici che sono, quindi, al centro delle preoccupazioni della comunità internazionale. Infatti, gli anni 2012 e 2013 ancora risentono della crisi avviata in USA nel 2007 relativa a titoli legati ai mutui concessi a debitori a rischio di insolvenza (subprime). La crisi si propagò a livello globale, obbligando azioni di sostegno da parte dei governi e delle istituzioni a favore di banche e imprese. Quindi crisi e fallimenti finanziari sono considerati, in questi anni, rischi globali a maggiore impatto. Dal 2016 fino ai nostri giorni, il primo posto dei rischi a maggiore impatto è stato occupato da rischi geopolitici (strumenti di distruzioni di massa) e ambientali. In termini di frequenza va evidenziata la crescita di importanza dei rischi tecnologici (connessi alla rivoluzione digitale e alla sicurezza informatica).