



RISK MANAGEMENT *News*

02

Il punto di Alessandro De Felice

04

Il peso del rischio inquinamento per le Pmi

09

Una business travel security di genere

12

Valutazione finanziaria dei climate change: il progetto DeRisk-CO

15

Welfare & Diversity: flessibilità e innovazione

16

Rischio reputazionale: intangibile ma assicurabile

18

“The show must go on”

20

L'importanza della business continuity

21

La captive, un trend di crescita

22

Cyber: cresce il rischio Ransomware

23

L'evoluzione dell'autonomia mobile

26

ANRA Informa

Periodico d'informazione a cura di

#58 // AGOSTO 2018

IL PUNTO DI ALESSANDRO DE FELICE

Care Amiche e Amici,

Tutti noi, nel gioco più famoso del mondo, abbiamo desiderato possedere "Parco della Vittoria" e "Viale dei Giardini, le ricordate? Le carte viola, le più costose! Poi il progetto si sarebbe evoluto con la costruzione dei relativi alberghi e case. Investendo cospicue somme nella nostra "proprietà" eravamo convinti di poter moltiplicare i guadagni a discapito degli altri concorrenti. L'idea era intrigante: all'avverarsi della condizione che qualcuno, suo malgrado, venisse a trovarci, gli investimenti sarebbero stati presto ammortizzati e la vittoria della partita diventava spesso una logica conseguenza.

Molte crisi aziendali hanno questo prologo. L'obiettivo è il sempre auspicabile incremento del fatturato, e per tale ragione è necessario, quasi sempre, realizzare degli investimenti. Ampliamento degli impianti, della distribuzione, del personale, si riverberano in un incremento stabile dei costi di funzionamento dell'azienda. Vi ricordate la scolastica, eppure sempre efficace e chiara, curva dei costi fissi e variabili? All'incremento dei volumi dei ricavi oltre una determinata soglia è necessario ristrutturarsi con un volume più alto di costi fissi. La sommatoria dei costi totali ed il punto di pareggio si spostano, quindi più in alto. Ma tutto questo è necessario per rispondere ad una opportunità di mercato, alla giusta espansione che la nostra azienda merita.

Monopoly è la metafora della complessa realtà delle nostre aziende, impegnate a "giocare" su di un tabellone globale dove la strategia delineata si trova spesso a fare i conti con imprevisti e probabilità



Chiaramente, più sono alti i costi fissi e più la struttura economica, patrimoniale e finanziaria della società diventa rigida. Non può permettersi diminuzioni di fatturato, al di sotto di una certa soglia, senza realizzare perdite. Ci troviamo nel caso in cui gli altri giocatori non si fermano sulle nostre bellissime e costosissime proprietà, ma anzi, nella nostra partita incappiamo nella famigerata carta "imprevisti" o siamo costretti a sostare in proprietà altrui, con un necessario esborso di denaro.

Questo è il momento della verità, di chi ha saputo giocare bene. Facendo investimenti ma tenendo una parte delle proprie riserve aziendali pronte a fronteggiare l'ipotesi in cui le immobilizzazioni non vadano subito a regime, in cui l'azienda deve ancora protendersi nei nuovi mercati ricercati.

È questo il momento in cui l'azienda ha bisogno di tempo. Tempo per capire se il mercato ricercato esiste ed è effettivamente possibile penetrarlo, per rivedere i costi, per porre dei correttivi nell'organizzazione, per richiedere agli istituti di credito, che hanno finanziato gli investimenti fatti, una revisione delle date di restituzione delle somme prestate, insomma per attuare nuove strategie.

19° CONVEGNO ANNUALE ANRA

IMPREVISTO O PROBABILITÀ? LA CARTA DEL RISK MANAGEMENT



È questo il momento di difendere l'azienda dalla crisi. Prima ancora che si realizzi.

La metafora del Monopoly è una semplificazione della complessa realtà delle nostre aziende, impegnate a "giocare" su di un tabellone globale dove la strategia delineata si trova spesso a fare i conti con **imprevisti** ad elevato impatto, non sempre valutati prima in termini di possibilità (o **probabilità** ...). La sfida per le imprese è oggi molto complessa, molto più di quanto non lo fosse un paio di decenni fa. Non basta analizzare ed affrontare il rischio competitivo, o finanziario: oggi siamo esposti a mutamenti geopolitici repentini che influiscono su investimenti e prospettive, ad eventi catastrofici più impattanti perché più estesa è la filiera con la quale ci si confronta, a minacce subdole e non ancora pienamente controllabili che arrivano dall'iperconnessione di persone e macchine, all'esigenza di essere sempre compliant e di avere strutture organizzative performanti. Una sfida che riguarda le grandi aziende ma anche le piccole e medie, che sempre di più, sulla scia dei più grandi player del proprio settore, iniziano ad adottare sistemi di gestione del rischio dimensionati alle proprie esigenze.

Su tutto questo ci confronteremo nei due giorni di lavori del prossimo Convegno Annuale di ANRA **"Imprevisto o probabilità: la carta del risk management"**, che si svolgerà il 13 e 14 novembre presso il Mi.Co. Milano Congressi.

Vi invito a partecipare numerosi, perché **il confronto è l'anima stessa di un'associazione** di professionisti qual è ANRA, e perché sarà un incontro da cui tutti torneremo a casa arricchiti di **nuove idee e stimoli**.

Concludo con un ringraziamento all'editore **Hasbro**, che ci ha concesso di utilizzare gratuitamente i diritti d'immagine sul gioco **Monopoly**, riconoscimento diretto della considerazione di cui gode la nostra associazione.

PS: Ho scelto appositamente di non parlare della tragedia del ponte Morandi a Genova.

Noi professionisti del rischio lo faremo quando sarà ristabilito l'ordine logico e civile di cordoglio, analisi delle cause, analisi della prevedibilità ed accertamento delle responsabilità. Ci interesserà capire ed imparare per progredire. In queste settimane si è assistito ad un'indegna speculazione su questa tragedia, trasformata in un fenomeno mediatico e palcoscenico per le esibizioni dei più abietti istinti. Non ci interessa, meglio rimarcare l'indignazione con il silenzio.

IL PESO DEL RISCHIO INQUINAMENTO PER LE PMI

MARCO MAGI e MARCO
RECIPUTO, Alea Risk
Management and Services

Se affrontare le minacce ambientali è questione complessa per qualsiasi azienda, lo è ancora di più per quelle imprese che non hanno le spalle abbastanza forti da reggere determinate situazioni. Il caso presentato è esemplificativo di come visione manageriale e coperture finanziarie siano il primo vulnus per le piccole e medie realtà produttive

L'argomento dell'inquinamento ambientale ha assunto nel tempo un interesse predominante nel mondo e specialmente in Italia. Perché soprattutto in Italia? Probabilmente alcuni fattori hanno influito ed influiscono maggiormente sulla consapevolezza generale che ancora non è tradotta in un'azione omogenea in termini di applicazione e di sensibilità. L'Italia ha un'economia che nel suo ciclo di paese risulta matura ed avanzata e questo ha portato le parti sociali a valutare aspetti diversi dal mero profitto, come la responsabilità sociale e la reputazione, rischi che preoccupano ogni imprenditore di sufficiente sensibilità.

Il valore del paese più ricco al mondo di gioielli paesaggistici, naturali ed artistici si basa sul rispetto della cultura della vita. Ciò ha portato il legislatore ad emanare leggi con importanti contenuti di prevenzione e di repressione contro gli eco-reati. La riflessione ora nasce spontanea. Forte sensibilità generale e consapevolezza, leggi ferree: dove sta la debolezza che impatta poi sul sistema di gestione del rischio inquinamento? Tre gli aspetti: 1) la sensibilità a macchia di leopardo, con imprenditori molto attenti e altri meno; 2) il basso livello di controllo sull'ap-

plicazione delle leggi e delle normative, di cui si notano pesanti mancanze specialmente in alcune regioni, dove si risente del sottostare di molte imprese ai gruppi di potere spesso malavitosi e conniventi con il sistema politico; 3) la complessità normativa di non facile recepimento ed attuazione, anche per causa dei costi. Non va sottovalutato il concreto limite di un tessuto imprenditoriale formato per oltre il 90% di piccole e medie imprese. La dimensione è un freno rispetto agli obiettivi dai più condivisi: produrre in modalità eco-sostenibile impattando il meno possibile sull'ambiente e sulle risorse ambientali. In questa direzione si inseriscono alcune visioni neo-ambientali come quelle dell'"economia circolare" e dei "rifiuti zero". D'altronde, la prima legge che tutela l'ambiente è l'articolo 9 della Costituzione, che impegna la Repubblica Italiana alla "tutela del paesaggio e del patrimonio storico e artistico della Nazione", seguita da tante altre che sono state approvate come la Lg 349/1986, che per prima ha reso omogenea la politica italiana al riguardo, alla Lg 231/01 che stabilisce la responsabilità penale per reati di varia natura, compreso l'inquinamento causato dagli enti anche a loro insaputa, alla Lg 121/11 che ha recepito direttive comunitarie raffor-

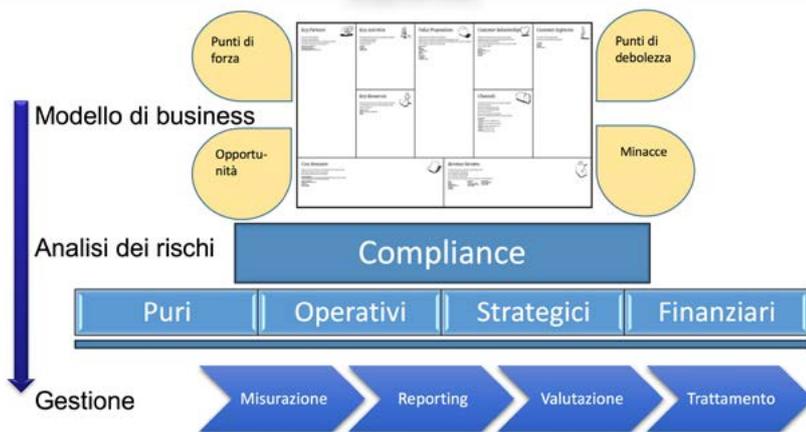
zando il concetto che anche il reato colposo è perseguibile, fino al Codice dell'Ambiente che disciplina tutta la complessa materia, e senza dimenticare la ISO 14001 (Sistema di Gestione Ambientale), che fissa i requisiti di applicazione ad una qualsiasi organizzazione.

UNA CULTURA AVVERSA ALLA GESTIONE DEL RISCHIO

Lo Stato rimane tuttavia carente nella prevenzione generale e nella facilitazione culturale di evoluzione del sistema: "prevenire meglio che curare" non è esattamente uno slogan di moda in un paese vulnerabile come l'Italia. Aspetti di rischio come il dissesto idrogeologico, il rischio sismico, gli eventi catastrofici dovuti ai cambiamenti climatici sono spesso sottovalutati e quasi mai affrontati con la logica dell'ERM (eliminare, prevenire, proteggere, ritenere, trasferire e finanziare il rischio). E che dire del rischio vulcanico? È esistita ed esiste una fortissima approssimazione nella valutazione dei rischi e degli scenari derivanti da una eruzione vulcanica, così che si sono potute verificare storture come sul Vesuvio, dove si continua a costruire fin sulle pendici e i comuni a rischio non hanno monito-



Alca **Processo di valutazione della resilienza**
(mappa dei rischi)



raggi appropriati e piani di evacuazione testati. Questi ultimi sono lasciati alla grande "immaginazione" ed estemporaneità del genio italico! Alla stessa stregua, nella mentalità imprenditoriale italiana, così come in quella politica, stenta a farsi strada la logica del processo di Risk Management e non se ne interiorizzano i vantaggi che porta con sé. Questa è l'analisi del contesto anche del rischio inquinamento in cui l'ERM dovrebbe avere la sua applicazione.

LA DIFFICOLTÀ DI PARLARE ALLE PMI

Quello che raccontiamo in questi paragrafi è la visione che deriva dalla nostra esperienza di consulenti di risk management che operano generalmente nelle PMI spesso con contratti di assistenza limitati a temi o a progetti specifici. Come si può immaginare,

in questa logica non è facile affermare l'ERM come processo integrato alla Governance e come raccomandato dalla Norma ISO 31000. Spesso il nostro intervento è al massimo semi qualitativo ed ha l'obiettivo specifico di migliorare alcuni ambiti, normalmente il programma assicurativo aziendale. È in questi momenti che dobbiamo cercare di riuscire a trasmettere ai nostri interlocutori la portata e la necessità di avviare un processo completo di mappatura e conoscenza di tutti i rischi aziendali, interni ed esterni all'organizzazione, innestando il virus del processo ed introducendo concetti semplici e di immediata comprensione ancora spesso assenti, come *Risk tolerance*, *Capital risk*, il registro storico degli accadimenti dei sinistri ecc. Inoltre è fondamentale comunicare che rischio è anche opportunità e l'ERM agevola il raggiungimento degli scopi e degli obiettivi aziendali.

L'esperienza ci ha portato alla creazione di una moderna analisi semi-qualitativa e del contesto. L'abbiamo chiamata **Risk resilience model** ed è stata inserita in un software Sgi (Sistema di gestione integrata). L'applicazione dell'analisi è stata fatta in numerose aziende in funzione dell'aggiornamento di norme come la ISO 9001/2015, che prevedono un'analisi "risk based thinking". Nelle tabelle sottostanti le rappresentazioni dei processi di analisi della resilienza.

Perché questa analisi è importante? Perché in poco tempo, 2/3 giornate di lavoro, si ottiene una fotografia *enterprise* incisiva dell'azienda, pur non toccando aspetti quantitativi che magari saranno presi in considerazione negli approfondimenti successivi di quanto emerso. L'imprenditore ha il vantaggio di avere in poco tempo una visione chiara per poter decidere al meglio il trattamento dei rischi/opportunità mediante la definizione della *policy*. Il software è fornito di una lunga elencazione di ogni aspetto, rischio, impatto e danno in cui rientrano anche le valutazioni dei rischi di inquinamento ambientale. La matrice applicata si basa sulla conoscenza degli aspetti di rischio e sulla capacità di gestione da parte dell'azienda.

IL CASO: SE LA STRUTTURA NON REGGE LE RICHIESTE

La nostra esperienza tra le Pmi ci ha portato a comprendere bene quali sono – dove ci sono - i limiti che vincolano la crescita di un'azienda o, nel peggiore dei casi, che portano al suo fallimento.



Se la dimensione stessa dell'azienda di per sé comporta delle criticità, la causa prima della debolezza risiede nel "lato oscuro" dell'origine del suo successo, cioè nelle capacità imprenditoriali. L'imprenditore che ha la sensibilità di richiedere l'aiuto di un consulente, rischia poi di arrendersi al momento di dover prendere determinate importanti decisioni.

È stato per noi esemplare il caso di un'azienda di distribuzione di combustibili sia civili che da trazione, di bombole gpl e gas inerti, storica e radicata nel territorio, nata nel 1936 e divenuta molto nota in una terra con la passione per i motori quale è la bassa Romagna fino al Pesarese, prosperando bene fino agli anni '90. Iniziammo a collaborare nel 2001 per la necessità di attivare una funzione che si occupasse di migliorare il programma assicurativo. Il titolare della Snc, che deteneva la responsabilità illimitata insieme alla moglie, era molto fiero della sua creatura che fatturava al tempo l'equivalente di qualche milione di euro e contava undici addetti. In quell'anno il titolare aveva 61 anni, ma era un tipo brillante ed investiva per far crescere l'azienda pur con una serie infinita di problemi e di criticità, che sarebbero poi meglio emerse nell'analisi dei rischi. L'imprenditore, sostenuto ancora da linee di credito aperte con varie banche, garantite da capitale proprio, e desideroso di dare continuità aziendale nella speranza di inserire i due figli laureati, comincia ad appassionarsi al lavoro di analisi e controllo dei rischi percependone l'utilità (e la convenienza anche in termini



Determinazione del rating



Misura qualitativa

Conoscenza	4 A+	8 B	12 BB	16 BBB
Conformità	3 AA	6 A	9 B+	12 BB
Sistema di gestione	2 AA+	4 A+	6 A	8 B
SSG Verificato	1 AAA	2 AA+	3 AA	4 A+
	1	2	3	4
Consapevolezza dell'imprenditore Sensibilità				

economici) già sperimentata nell'organizzazione, gestione ed ottimizzazione del programma assicurativo. Decide di ampliare il contratto al risk manager incaricato affidandogli delle valutazioni "verticali" sui singoli rischi. L'impresa da subito evidenzia serie problematiche che poi, non affrontate, la porteranno nel 2015 al fallimento. In queste pagine è presentata una selezione dei rischi più significativi identificati dalle prime analisi e riportati nelle matrici.

IL PESO DEI RISCHI NASCOSTI

Come ha fatto a fallire l'azienda se aveva avuto l'opportunità di conoscere, valutare, approfondire i rischi e tentare di costruire una policy rispetto alle priorità emerse? Intanto le priorità erano tante... e se una barca ha molte falle si può solo prolungarne l'agonia se non si decide di rientrare nel porto per tempo

e fare le giuste riparazioni, o cambiare lo scafo. Se invece si scarica acqua a mare, questa subito rientra nello scafo facendolo colare sempre più a picco. La mancanza di tempestività nelle decisioni, l'impulsività, l'orgoglio, la testardaggine o la paura sono atteggiamenti umani ma non razionali, che bloccano un coerente processo di ristrutturazione, e che purtroppo rappresentano il lato debole di molti coraggiosi piccoli imprenditori.

Siamo convinti che se il titolare avesse fatto scelte tempestive oggi l'azienda sarebbe ancora attiva. Dopo la revisione di un disastroso programma assicurativo, potremmo affrontare un progetto di ridisegno del modello di business, i rapporti con le banche e i rischi palesi, come quello ambientale che è fondamentale per un'azienda che commercializza combustibili fossili.



Tra le priorità su cui operare suggerimmo di mettere mano al debito bancario per rinegoziarlo e ad altri aspetti come il rischio inquinamento e la responsabilità sociale che ne derivava. Ogni volta che si relazionava al proprietario egli elaborava un pensiero in linea con la scelta più razionale; tuttavia proprio in questa fase dove era necessario fissare obiettivi e scopi ed attuare delle scelte operative, l'imprenditore si bloccava. Non si prendevano decisioni.

QUANTO CONTANO I COSTI E LA CAPACITÀ DECISIONALE

Da subito emerse il problema dei serbatoi interrati, alcuni dei quali con per-

date graduali nel terreno. Come si sa le polizze coprono il rischio accidentale, eccezione che ha un preciso significato, mentre il rischio di rilascio graduale e progressivo in genere in Italia è gestito dal Pool Inquinamento che oltre a questa specifica copertura può costruire un prodotto che copre anche i danni indiretti come per esempio i costi di bonifica.

Prospettammo alcune soluzioni: per il rivestimento interno dei serbatoi furono contattati alcuni specialisti, mentre per il terreno inquinato le strade erano tutte molto complesse, si ragionò di varie strategie e si parlò con diversi tecnici e legali. Per la copertura assicu-

rativa si ottenne dal Pool Inquinamento una quotazione per trasferire il rischio, ovviamente per i soli serbatoi ancora integri. I costi si prospettarono molto onerosi per l'imprenditore.

In realtà accadde che il **non decisionismo**, unito al continuo degradarsi della posizione finanziaria e al coacervo di problemi irrisolti per incapacità di valutare e migliorare il proprio modello di business, portarono l'azienda ad un lento declino.

Il rapporto di consulenza s'interruppe nel 2014 per insolvenza. Con la fine del 2015 l'azienda dichiarò fallimento, aggravato dal fatto che la società era rimasta Snc malgrado i nostri suggerimenti per un cambiamento.

Oggi, le imprese si trovano a dover prendere delle **decisioni** in un arco di tempo sempre più limitato. La cultura del rischio non può più essere un valore secondario nella gestione aziendale quotidiana, in quanto condizione vincolante per gli equilibri economico-finanziari e patrimoniali di lungo periodo delle imprese. Il rischio inquinamento nello specifico, rimane uno dei rischi più sottovalutati, nonostante rappresenti una minaccia per le aziende di ogni dimensione e settore. Inoltre, l'enfasi sugli obiettivi di risultato di breve periodo, come spesso accade, ha lasciato poco spazio agli investimenti e fatto sì che il rischio si tramutasse in una minaccia killer, mentre investire nella gestione dei rischi significa costruire la resilienza aziendale e la durevolezza nel tempo del business.



Analisi qualitativa

Dettaglio del rischio per il Business Erogazione consulenza ERM model:

16/07/2018

MANSIONE:	Tutte	PROCESSO:	Consulenza ERM	UNITA' OPERATIVA:	SEDE PRINCIPALE	
Argomento	Aspetto	Impatto	Danno	Metodo	Ante Migl. ed ob. Attività Post	
Rischio strategico	Attività infrastrutturali	Distinzioni operative	Minori ricavi nell'esercizio	Q	(2 x 3) = 6 g - 6 A	(1 x 2) = 2 g - 2 AAA
Scenario/Note:	processi operativi costosi rispetto alla concorrenza					
Misure attuate:	Ottimizzare i processi operativi					
Rischio strategico	Cambiamenti climatici, catastrofi (terremoto, inondazione, alluvione, allagam...)	Diminuzione margini	Minori ricavi nell'esercizio	Q	(2 x 4) = 8 f - 8 B	(1 x 3) = 3 g - 3 AAA
Scenario/Note:	Continue variazioni del costo del petrolio e dei suoi derivati					
Misure attuate:	Strumenti di controllo e di stabilizzazione della oscillazione dei combustibili acquistati per la commercializzazione.					
Compliance	Compliance sicurezza	Organizzazione	Minori ricavi nell'esercizio	Q	(4 x 2) = 8 f - 8 B	(2 x 1) = 2 g - 2 AAA
Scenario/Note:	Magazzino bombole GPL non a norma ed esposto a rischi.					
Misure attuate:	Mettere a norma il magazzino					
Rischi puri (potenziali)	Furto	Furto interno aziendale	Perdita Patrimoniale	Q	(2 x 3) = 6 g - 6 A	(1 x 1) = 1 a - 1 AAA
Scenario/Note:	Sospetto furto continuo di combustibile da parte di alcuni dipendenti.					
Misure attuate:	Prevenire il rischio attuando un attento controllo durante tutte le fasi operative.					
Rischio strategico	Gestione delle risorse umane	Mancata acquisizione di risorse chiave	Costi personale + consulenza	Q	(3 x 3) = 9 g - 9 B+	(1 x 1) = 1 a - 1 AAA
Scenario/Note:	Mancanza di doppiaggio delle competenze delle figure chiave					
Misure attuate:	Utilizzare strumenti e/o risorse anche umane per doppiare le competenze.					
Rischio finanziario	Indebitamento finanziario a medio e lungo termine	Eccessivo indebitamento	Oneri finanziari	Q	(3 x 3) = 9 g - 9 B+	(1 x 1) = 1 a - 1 AAA
Scenario/Note:	Forte esposizione bancaria. Indice di indebitamento fuori controllo e progressivamente in deterioramento negli anni.					
Misure attuate:	Intervenire con rivalutazione delle strategie di vendita e di controllo dei costi, ridurre l'indebitamento nel breve e ridistribuire nel medio lungo periodo.					
Rischio finanziario	Indebitamento finanziario a medio e lungo termine	Leva finanziaria negativa (se ROI < kd)	Oneri finanziari	Q	(4 x 3) = 12 h - 12 BB	(2 x 2) = 4 g - 4 A+
Scenario/Note:	ROE e ROI molto bassi o negativi					
Misure attuate:	Consigliata una rivisitazione del Modello di Business e ristrutturazione finanziaria.					
Rischi puri (potenziali)	Inquinamento accidentale o progressivo	Danni a terzi	Costi da salvataggio/bonifica	Q	(3 x 4) = 12 h - 12 BB	(2 x 2) = 4 g - 4 A+
Scenario/Note:	Inquinamento progressivo da rilascio graduale di idrocarburi contenuti nei serbatoi interrati (con contigui campi coltivati)					
Misure attuate:	Intervenire con sostituzione e/o manutenzione dei serbatoi.					



Insieme utilizziamo le sfide per creare innovazione e crescita

Le sfide richiedono la giusta attenzione. Aiutare le aziende a crescere è la nostra priorità. Forti del nostro atteggiamento propositivo, cerchiamo le migliori soluzioni per prevenire i danni e tutelare i vostri clienti middle market, qualunque siano le loro ambizioni.

Sosteniamo le ambizioni delle aziende.

CHUBB®

©2017 Chubb. Coverages underwritten by one or more subsidiary companies. Not all coverages available in all jurisdictions. Chubb®, its logo, and Chubb. Insured.SM are protected trademarks of Chubb.

Chubb. Insured.™

UNA BUSINESS TRAVEL SECURITY DI GENERE

Relazionarsi con le differenti culture presenti nel mondo richiede una conoscenza specifica delle mete dei viaggi e l'adozione di comportamenti rispettosi delle abitudini del paese ospitante e di auto tutela se si tratta di una zona a rischio. Ma tra donne e uomini che viaggiano per lavoro l'esposizione al rischio può essere a volte differente. Un workshop - patrocinato da ANRA - ha fatto luce sul tema

La protezione del personale in missione all'estero è una precisa responsabilità dell'azienda. Rientra, infatti, negli obblighi di tutela della sicurezza, della vita e della salute dei dipendenti previsti dal DL 81/2008 (Tusl), specificata ulteriormente nel DL 231/2001.

In Italia ancora non esiste una sufficientemente diffusa attenzione verso la *business travel security*, ancora minore consapevolezza esiste verso il problema della protezione del per-

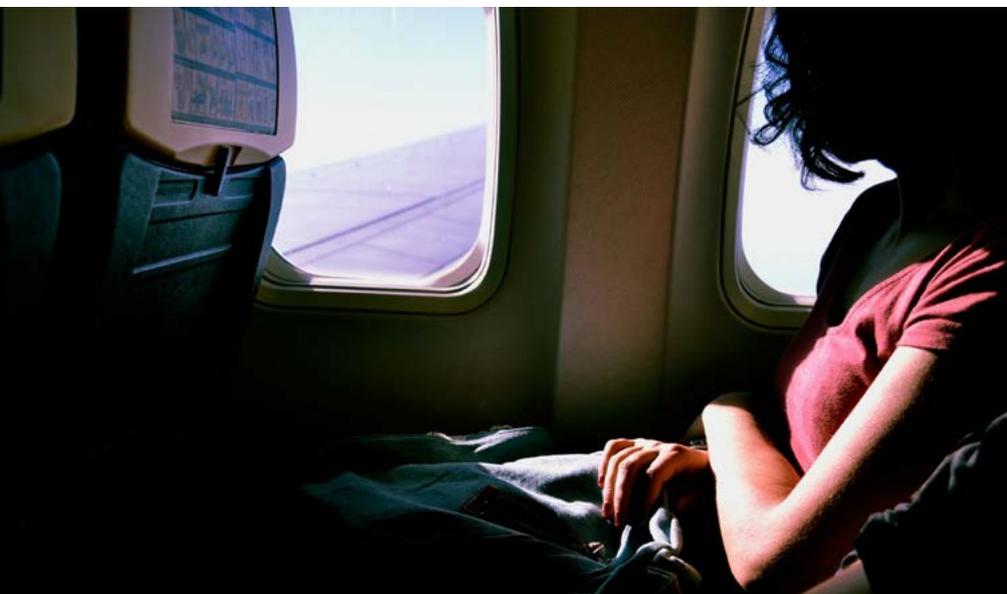
sonale femminile dislocato all'estero, che è sempre più numeroso, anche per il moltiplicarsi delle sedi internazionali delle imprese italiane, e che è esposto a rischi che solo in parte coincidono con quelli cui sono esposti gli uomini, avendo caratteristiche differenti sia per tipologia che per intensità.

Se quindi da un lato imprese e organizzazioni devono aiutare le proprie viaggiatrici internazionali e il proprio personale femminile dislocato all'estero, attuando tutte le misure necessarie

per l'individuazione dei rischi generali e specifici di ogni destinazione, implementando sistemi di monitoraggio delle missioni e dotandosi di strutture di *crisis management*, eccetera, d'altra parte le viaggiatrici devono a loro volta appropriarsi di conoscenze, competenze e capacità che consentano loro di muoversi in sicurezza.

Una considerazione importante riguarda i paesi in cui una quantità sempre maggiore di personale femminile italiano si trova ad operare: sono infatti i paesi emergenti quelli che offrono le maggiori opportunità di business ma che al contempo sono caratterizzati da problemi di sicurezza particolarmente gravi e che richiedono analisi specifiche, paesi in cui, proprio per il loro stadio di evoluzione storica, la condizione delle donne è particolarmente critica. Le analisi di rischio devono essere molto attente quindi anche a questi aspetti.

È partendo da queste considerazioni che il 23 maggio scorso, nell'ambito del progetto **Operating in complex environments**, si è svolto il primo workshop "Viaggiare sicure" dedicato alla specificità femminile nella *business travel security*. L'organizzatrice dell'evento, **Antonella Grazia**, produttrice del progetto OICE e consulente esperta



in BTS, ci parla dell'iniziativa e di come ritiene che le organizzazioni debbano includere la travel security femminile nelle strategie di gestione integrata del rischio.

Perché affrontare il tema della travel security al femminile?

Ho personalmente avuto modo di sperimentare le difficoltà incontrate durante i viaggi all'estero, che sono in parte differenti da quelle incontrate dai colleghi

solo alle viaggiatrici della loro sicurezza, ma anche a chi ha obblighi aziendali di protezione nei loro confronti.

Quali sono stati i principali argomenti affrontati durante il workshop?

Gli elementi di criticità per la sicurezza che ci sono in ogni viaggio, i rischi a cui sono più facilmente esposte le donne che viaggiano rispetto agli uomini, i motivi di queste differenze, le regole di comportamento che consentono di

vono essere accuratamente informate sullo scenario di rischio in cui si troveranno ad operare ed essere formate di conseguenza, con alta specificità anche relativamente al genere. Di percezione perché generalmente le donne sono considerate obiettivi vulnerabili e devono adottare comportamenti che comunichino il contrario. D'altra parte ci sono problemi di ambiente culturale: ad esempio nelle culture islamiche integraliste le donne corrono rischi gravissimi quando non osservano regole



uomini. In molti casi non si tratta solo di un livello di rischio differente, ma di vere e proprie minacce specifiche. Ho scelto di coinvolgere come relatrice principale **Suzanne Williams**, che è stata ufficiale responsabile della *Kidnap Negotiation Unit* e della *Hostage Crisis Negotiation Units* di Scotland Yard. Suzanne ha una altissima professionalità e una straordinaria esperienza nel mondo della security e ho ritenuto opportuno che fosse una donna a parlare non

mitigare efficacemente il rischio e di affrontare con successo situazioni di emergenza.

È bene chiarire subito come non si tratti semplicemente di preoccupazioni di carattere fisico o sanitario o solo della possibilità di una aggressione sessuale. Non si tratta affatto di una condizione di maggiore fragilità o debolezza: è una questione di consapevolezza e di percezione.

Di consapevolezza perché le donne de-

di condotta molto rigide e lontane dal nostro modo di vivere.

Quindi la sicurezza del personale femminile in viaggio o assegnato all'estero deve trovare una specifica attenzione in azienda?

Esattamente. Rientra nella costruzione di una solida cultura della sicurezza aziendale e deve fare parte dei protocolli di analisi dei rischi in ambito travel



security e di formazione del personale. Specificando, a mio avviso, di come non si tratti di percorsi di formazione separati, ma integrati in una logica di conoscenza dei rispettivi campi e di collaborazione e supporto reciproco anche fra gli stessi dipendenti.

Puoi indicare alcuni basilari suggerimenti di Business Travel Security, particolarmente necessari per le donne?

La prima fondamentale indicazione, valida sia per uomini che per donne, è acquisire informazioni approfondite sulla destinazione. Un risk report adeguato sarà in grado di mettere in evidenza le criticità specifiche per le viaggiatrici relativamente ad ambiente culturale, livello di criminalità, possibilità di essere vittime di aggressioni sessuali. La valutazione dei rischi è un obbligo del datore di lavoro (anche in funzione della opportunità o meno di inviare il proprio personale), che poi dovrà mettere a disposizione dei viaggiatori le informazioni ottenute. Un'altra importante indicazione è il cosiddetto "basso profilo", ossia l'opportunità di "mimetizzarsi" nell'ambiente in cui si andrà ad operare: non vestire in modo appariscente è una regola che vale sempre ed è più probabile che sia una donna a vestire in modo differente dal contesto in cui si trova, anche semplicemente "vestendo normalmente" come farebbe nel proprio ufficio. La differenza attrae l'attenzione e questo può significare diventare un obiettivo. Questo è tanto più vero in un paese

islamico in cui è necessario adeguarsi alle abitudini locali, ad esempio coprendosi il capo (ma non solo, dipende dalle destinazioni).

Ci sono paesi in cui le donne non possono andare in giro da sole, non possono stare da sole in un ufficio con un uomo se non è presente anche un'altra donna. Fino ad oggi in Arabia Saudita è vietato a una donna guidare l'auto. In molte zone dell'India il rischio di aggressione sessuale è altissimo, stante anche l'impunità di questo reato.

Un'ulteriore indicazione di comportamento importantissima, specialmente per le donne: stabilire un confine solido intorno a sé, non dando confidenza ad estranei e non sentendosi in dovere di mostrarsi "educate" con persone insistenti. È importante sviluppare una corretta comunicazione non verbale per dissuadere e respingere qualsiasi attenzione da parte di sconosciuti.

Quali sono attualmente le destinazioni più pericolose per le viaggiatrici?

Possiamo fare solamente una ricognizione sommaria. Peraltro l'indicazione di "destinazioni a rischio" potrebbe essere fuorviante, distogliendo l'attenzione dal fatto che il rischio è ovunque e non dipende strettamente da questioni geografiche, come d'altra parte la sicurezza può essere sviluppata dappertutto con gli idonei strumenti di organizzazione, analisi, formazione e recovery. Ci sono destinazioni estremamente rischiose rappresentate dai paesi in cui sono in atto guerre dichiarate: una caratteristica di tanti conflitti odierni

è di coinvolgere solo parzialmente il territorio di un paese, consentendo il proseguire di attività economiche in altre aree dove è possibile doversi recare. Altre destinazioni rischiose, con risvolti specifici per la sicurezza femminile, sono i paesi islamici in cui viene applicata la **Shari'a**, molto severa nei confronti delle donne, in particolare in Arabia Saudita. Va sottolineato come anche laddove si stanno verificando alcune aperture a livello di leggi nei confronti delle donne (ad esempio proprio in Arabia Saudita la possibilità di guidare l'auto) resti forte il rischio di episodi di intolleranza da parte di gruppi integralisti.

Nell'America Centrale e Meridionale il rischio predominante è rappresentato dalla criminalità (più o meno legata al narcotraffico) in tutte le sue gradazioni, dall'aggressione per furto al rapimento: e qui vale quanto detto per le donne in quanto *percepite* come target più facili.

Come dare seguito a questo tema?

Viaggiare sicuro continua. È mia intenzione proseguire, all'interno del progetto Operating in Complex Environments, attraverso percorsi di formazione, sia diretti ai Risk Manager che devono adottare un approccio anche in questa direzione nell'individuazione dei rischi di ogni destinazione operativa, sia rivolti alle business traveler per integrare in senso specifico lo sviluppo di comportamenti funzionali alla loro sicurezza.

VALUTAZIONE FINANZIARIA DEI CLIMATE CHANGE: IL PROGETTO DERISK-CO

CHIARA ZACCARIOTTO

Accrescere la consapevolezza sui rischi connessi al cambiamento climatico, mappando, esaminando e valutando gli strumenti ad oggi disponibili per la rendicontazione delle strategie climatiche, ma soprattutto focalizzandosi su come i rischi fisici e di transizione possono impattare la performance finanziaria delle imprese. È l'attenzione all'operatività la carta vincente del progetto DeRisk-CO

Sviluppato nel 2016 nell'ambito del programma di ricerca **Environmental Impacts and Actions** (EIA) della **Fondazione Eni Enrico Mattei**, DeRisk-CO (acronimo di *Disclosure, Measurement, Management and Mitigation of Climate-Related Risks for Companies*) è un progetto di ricerca e divulgazione scientifica sui cambiamenti climatici e sui loro risvolti indirizzato alle imprese. Realizzato in collaborazione con ANRA, può contare su un team di cui fanno parte anche Assicurazioni Generali, Barilla, Cattolica Assicurazioni, Edison, Erg, Hera, Iren, La Doria, Leonardo, Pirelli, Prysmian, Saipem, Sorgenia, Tim, Unipol, Utilitalia.

UN PROGETTO NATO DA UN'ESIGENZA CONCRETA

Una delle caratteristiche più interessanti di DeRisk-CO è la volontà di tradurre le evidenze delle ricerche e delle analisi svolte in indicazioni operative utili alle decisioni strategiche delle imprese. Partendo da una mappatura e valutazione degli strumenti attualmente a disposizione del mondo corporate per la valutazione dei rischi climatici e dei loro impatti, il progetto vuole infatti aumentare la consapevolezza nelle

imprese sull'importanza di una dettagliata rendicontazione finanziaria di questa tipologia di rischi, soprattutto in una prospettiva di lungo termine. Sono infatti attualmente pochissimi gli studi che propongono un'analisi complessiva degli impatti del cambiamento climatico sul PIL italiano, e anche questi devono comunque essere interpretati con cautela. Come spiegato da **Stefano Pareglio**, coordinatore del programma "Society and Sustainability" di FEEM (in cui rientra anche DeRisk-CO) "L'ap-

proccio valutativo utilizzato considera solo marginalmente gli eventi estremi e non cattura né gli eventi catastrofici né le dimensioni sociali degli impatti (ad esempio quelle legate al deterioramento della salute, all'incremento di mortalità, a eventuali spostamenti forzati delle popolazioni dalle zone colpite dal dissesto idrogeologico ecc.). Inoltre, questo approccio utilizza come indicatore economico di impatto il PIL che, tra le molte limitazioni in qualità di misuratore di benessere annovera an-





che quella di non rilevare le perdite di stock, come ad esempio quelle relative ai valori fondiari, nonché quella di non rappresentare adeguatamente la dimensione ambientale ed ecologica. Le cifre indicate vanno quindi considerate come stime altamente per difetto dei danni potenziali”.

LE TAPPE

Nel corso del 2017 è stata realizzata una prima analisi sul campo, con l'obiettivo di valutare l'approccio adottato da un campione di imprese italiane - in maggior parte quotate e operanti nei settori energy & utilities, assicurazioni e agro-alimentare - sul tema dei cambiamenti climatici. Dall'indagine è emersa una diffusa consapevolezza sui rischi che il *climate change* comporta per la tenuta degli attuali modelli di business e, di

conseguenza, sulla necessità di migliorare l'individuazione, la valutazione, la gestione e la rendicontazione di tali rischi. I risultati sono stati sviluppati poi nel corso dei primi mesi del 2018, approfondendo i quattro temi (*governance, strategy, risk management, metrics and targets*) evidenziati nelle Raccomandazioni del giugno 2017 dalla *Task force on climate-related financial disclosure* (TCFD) del *Financial Stability Board* e ripresi dalla Commissione europea negli orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (2017/C 215/01), attuativi della Direttiva 2014/95/UE. La ricerca si è focalizzata sulla raccolta di informazioni utili ad implementare tali raccomandazioni in modo da poter informare e guidare le imprese coinvolte in questo processo volontario di rendicontazione non-finanziaria. I primi

risultati sono stati illustrati in occasione di un evento patrocinato da ANRA e tenutosi il 13 giugno scorso a Milano presso la Fondazione Eni Enrico Mattei. Sembra che, secondo quanto emerso nel corso dei lavori, che il settore industriale stia diventando più consapevole della necessità di ridurre i rischi e cogliere le opportunità legate al cambiamento climatico. Le Raccomandazioni della TCFD hanno infatti mobilitato un grande interesse da parte sia degli investitori sia delle imprese, in quanto evidenziano la distinzione fra i rischi fisici e i rischi di transizione del cambiamento climatico, al fine di determinarne l'impatto finanziario per le imprese. Per approfondimenti rimandiamo agli atti del convegno, disponibili sul sito ANRA a [questo link](#).

**ENJOY A BETTER
VIEW OF RISKS
ACROSS YOUR
BUSINESS.**



**ZURICH INSURANCE.
FOR THOSE WHO TRULY LOVE THEIR BUSINESS.**


ZURICH®



WELFARE & DIVERSITY: FLESSIBILITÀ E INNOVAZIONE

Il progetto condotto da Generali Italia per i propri dipendenti dimostra come lo Smart Working sia una soluzione gradita a molti e che permette di bilanciare al meglio esigenze personali e carriera lavorativa. Una modalità che andrebbe sviluppata in tutte le imprese

www.generali.it

Una donna su cinque in Generali Italia lavora in modalità Smart Working: in pratica, fino a due giorni alla settimana, d'accordo con il suo responsabile, può lavorare da casa o da un'altra sede aziendale. Il risultato è un migliore bilanciamento tra vita privata e lavorativa, la riduzione dei costi e dei tempi di trasporto, l'incremento della motivazione, maggiore efficienza ed efficacia nel lavoro grazie alla maggior flessibilità nella gestione del tempo e pianificazione delle attività.



Questi risultati non riguardano solo le donne: in Generali Italia il progetto Smart Working è stato lanciato nel 2016 a Milano; è stato poi esteso a Roma e presto arriverà a Torino e Mogliano Veneto coinvolgendo, a oggi, 945 dipendenti. Le donne (479, pari al 51%) sono un po' più numerose degli uomini (466, pari al 49%), ma la soddisfazione riguarda tutti: sette donne su dieci hanno espresso un giudizio "estremamente positivo" e gli uomini molto soddisfatti sono quasi altrettanti: 6 su 10.

Lo Smart Working è solo una delle nuove modalità di lavoro che consente a un'organizzazione complessa di essere più agile, produttiva e flessibile permettendo di migliorare il benessere delle persone e il loro *work-life balance*, favorendo anche l'occupazione femminile. Per un'azienda moderna la gestione della *diversity* non può più essere semplice tattica o condotta, ma deve essere un obiettivo strategico che si concretizza nel miglioramento del clima e del benessere delle persone e, di conseguenza, della loro produttività e di quella dell'intera organizzazione. La conferma arriva dal **Rapporto Welfare Index PMI 2018**, promosso da Generali Italia, secondo il quale è in corso un cambiamento organizzativo nelle aziende che comprende tutto l'insieme delle pratiche finalizzate a riconoscere e valorizzare ogni forma di diversità:

dall'età al genere, dall'orientamento sessuale all'etnia, dai carichi familiari alla disabilità. I numeri sono chiarissimi: le imprese che attuano misure di flessibilità sono più che raddoppiate negli ultimi due anni, passando dal 16,1% al 34,3%. Generali Italia, profondamente convinta che le persone sono un elemento chiave per lo sviluppo e il successo della compagnia, è fortemente impegnata in questo ambito: uno dei suoi obiettivi è quello di creare un ambiente di lavoro in grado di rispondere alle esigenze professionali e personali dei dipendenti, consentendo di conciliare vita e lavoro.

Il *welfare* è nel Dna di Generali Italia, sia in termini di business, sia in termini di politiche di gestione del personale; in questa area la compagnia investe in maniera sistematica offrendo nuove iniziative e servizi in sintonia con i tempi e i bisogni delle persone. Sono oltre 70 i benefit, tra contrattuali e extra contrattuali, che Generali Italia offre nel settore welfare. Uno degli obiettivi della compagnia è rendere più semplice la vita ai dipendenti che, per ragioni personali o familiari, hanno temporaneamente bisogno di un livello maggiore di flessibilità e supporto, come avviene proprio con lo Smart Working. In una parola: aiutare a vivere meglio e a lavorare meglio. ●

RISCHIO REPUTAZIONALE: INTANGIBILE MA ASSICURABILE

È uno dei rischi maggiormente temuti dalle imprese, in particolare per la difficoltà di prevederlo, di gestirlo e per i potenziali riflessi sul business. Le conseguenze sono intangibili e per questo difficili da quantificare economicamente. Esistono però oggi metodi di calcolo affidabili anche in simili casi

www.unipolsai.it

L'evoluzione del contesto socio-economico, unita al rapido avanzamento tecnologico, pone le aziende di fronte a nuovi scenari di rischio, con la conseguente necessità di una sempre maggiore capacità di analisi ed adattamento, nonché tempestività nelle scelte gestionali rispetto al passato.

Studi di settore, condotti in vari Paesi intervistando manager interessati a diverse tipologie di business, evidenziano il rischio reputazionale, ossia la perdita di forza del brand, come il principale tra i rischi emergenti percepiti dalle aziende a livello globale.

Nella società contemporanea, la reputazione è divenuta l'*intangible asset* per antonomasia di un'impresa. Come noto, i beni intangibili costituiscono una parte importantissima del patrimonio aziendale poiché l'investimento in questi ultimi, anziché in asset fisici, è diventato l'obiettivo principale e lo strumento più ambito per la creazione del valore in un contesto di new economy, dove la modernizzazione della comunicazione ha modificato definitivamente il concetto stesso di business.

NON SEMPRE LA NOTIZIA NEGATIVA È DANNOSA

Da notare che il rischio reputazionale è un rischio consequenziale, ossia è un ri-



schio di secondo livello che può derivare da un ampio ventaglio di eventi critici, tra i quali si evidenziano, ad esempio, gli attacchi cyber, l'inquinamento, la responsabilità da prodotto difettoso, la contraffazione involontaria del marchio altrui, gli scandali che coinvolgono i testimonial del marchio. Eventi di questo genere arrivano facilmente all'attenzione dei mezzi di comunicazione, capaci di darne una risonanza tale da determinare un deterioramento della percezione dell'azienda presso il pubblico degli stakeholders. Non tutte le informazioni, però, sono in grado di diffondere una percezione negativa

dell'assicurato tale da determinare un danno reputazionale. Attenzione va riposta, dunque, su quando la risonanza mediatica negativa di un evento è reputata tale, ossia su quando la pubblicazione delle notizie lesive dell'immagine aziendale comporti una effettiva crisi di immagine con conseguenti danni economici.

L'IMPORTANZA DI PIANIFICARE LE AZIONI DI RISPOSTA

La gestione del rischio legato alla reputazione richiede un'attenta analisi e la diffusione di una cultura del rischio



all'interno dell'impresa: esso è infatti trasversale e impatta sull'attività aziendale a diversi livelli. Nella gestione di un rischio così complesso è quindi indispensabile un'organizzazione aziendale interna che parta dall'identificazione degli *stakeholder*, individui, mappi e monitori i rischi e sia in grado di prevenire, nonché gestire la crisi qualora si verifichi, garantendo la correttezza e la tempestività della prima risposta. È dunque necessaria una corretta ed adeguata pianificazione per essere in grado di contenere il danno, avviare la reazione della struttura nella giusta direzione e mantenere, o recuperare, i necessari livelli di efficienza delle strutture e dei processi essenziali. L'impresa, nell'ambito del processo interno di valutazione e trattamento dei rischi, può inoltre decidere per il trasferimento del rischio reputazionale prendendo in considerazione l'opzione di garantirsi le risorse necessarie per un pronto intervento, per recuperare i mancati guadagni e la perdita di valore del marchio, ricorrendo alla soluzione assicurativa.

QUANTIFICARE IL DANNO REPUTAZIONALE

Il mercato assicurativo offre soluzioni che si differenziano per garanzie e tipologie di prestazioni: alcune si limitano ad offrire un risarcimento per i soli costi sostenuti per il recupero dell'immagine, altre prendono in considerazione la perdita di utili fino a considerare il valore del marchio. In questo contesto, con l'obiettivo di offrire una copertura di più

ampio respiro, si inserisce la soluzione assicurativa proposta da UnipolSai a tutela della reputazione aziendale, presentata per la prima volta al mercato italiano ad ottobre dello scorso anno in un evento organizzato in collaborazione con ANRA. Il modello assicurativo adottato identifica il rischio reputazionale come quel rischio, attuale o prospettico, di flessione degli utili e/o del capitale derivante da una percezione negativa dell'immagine dell'azienda



da parte di clienti, controparti, azionisti, investitori o autorità di vigilanza. Il danno che ne scaturisce, oggetto di copertura, si sostanzia in un pregiudizio economico-patrimoniale misurabile in termini di:

- costi diretti e indiretti necessari per la gestione della crisi e la ricostruzione della reputazione;
- perdita di profitto lordo, dovuta alla riduzione del volume degli affari e all'aumento dei costi di esercizio;
- riduzione dell'appetibilità del marchio e perdita del relativo valore.

Una particolare attenzione merita la prestazione della garanzia indennitaria della perdita di valore del marchio con riferimento al criterio di valutazione da adottare, specialmente in considerazione della molteplicità di approcci utilizzati dagli economisti per la stima degli *intangibles*. Tra i vari criteri utilizzabili se ne evidenzia uno sintetico che si basa sull'Ebitda, risultante dai bilanci dell'azienda, moltiplicato per un coefficiente, convenzionalmente concordato con l'assicurato, quale ad esempio l'indice di Aswath Damodaran, professore alla New York University, tra i massimi esperti mondiali nel campo della valutazione delle aziende. Il moltiplicatore in argomento viene calcolato periodicamente e si differenzia per settore merceologico basandosi sulle rilevazioni per un campione di aziende rappresentative del mercato di riferimento. ●



“THE SHOW MUST GO ON”

*“Qual è il credo di ogni attore? Lo spettacolo anzi tutto! Con pioggia, neve, sole o vento, lo spettacolo anzi tutto!”
(tratto dal film Cantando sotto la pioggia)*

www.agcs.allianz.com

Il mercato assicurativo, oltre alle linee di business tradizionali, offre a clienti e broker una copertura per l'entertainment che spazia dall'assicurazione della produzione cinematografica e televisiva, agli eventi live, tour e concerti, arrivando fino agli eventi sportivi. È un settore in continuo sviluppo che il Gruppo Allianz gestisce da oltre 100 anni, fin dagli albori della storia del cinema.

AGCS Italia ha assicurato importanti eventi sportivi, di alta moda, concerti e film production sia a livello nazionale sia internazionale. In tutti questi casi gli aspetti da prendere in considerazione sono molteplici: spesso l'investimento economico del cliente su questi eventi è talmente elevato che l'esigenza di assicurarsi diventa una necessità quasi irrinunciabile.

Nei mesi scorsi, ad esempio, abbiamo lavorato a fianco di una famosa maison di moda italiana, per assicurare la cancellazione di una sfilata sotto le stelle in Francia. In quel frangente le persone coinvolte erano molteplici: modelle, fotografi, sarti, parrucchieri, dipendenti, tecnici di luci e suoni, allestitori, musicisti, addetti al catering, giornalisti, importanti personaggi pubblici e tutti gli invitati alla sfilata. Le principali minacce



per il cliente, che tanto aveva investito su questo evento, erano la pioggia e il rischio terrorismo. Lavorando a stretto contatto con il cliente stesso, con il broker e con tutti i partner coinvolti, abbiamo studiato una polizza su misura che fosse in grado di rispondere alle esigenze evidenziate e che prendesse in esame le diverse possibilità che potevano portare alla cancellazione sia totale che parziale dell'evento: dalle catastrofi naturali, alle avverse condizioni meteo, fino al terrorismo o alla guerra. È stata individuata una stazione mete-

orologica in loco per il rilevamento dei millimetri di pioggia ai fini della franchigia concordata e poi abbiamo tutti incrociato le dita!

Caratteristica particolare di questa polizza è stato il “No Claims Bonus” anticipato che, su un importo di premio significativo, considerata l'entità della somma assicurata, ha consentito al cliente di avere un buon risparmio sul premio fin da subito.

L'analisi che porta alla conclusione di una copertura di questo genere si rivela spesso molto complessa proporzionalmente alla complessità dell'evento stesso. Questo genere di polizze Entertainment sono “taylor made”, uniche nel loro genere perché l'evento in sé è unico e soggetto di volta in volta a differenti variabili. E le variabili in gioco che devono essere valutate sono spesso insidiose: per questo è fondamentale l'esperienza che è alla base di un buon risk assessment, perché il lavoro di tutti è quello di garantire la soddisfazione del cliente che deve sentirsi tutelato dalla copertura assicurativa che ha scelto.

L'evento è stato un successo, tutte le parti coinvolte sono rimaste molto soddisfatte. Perciò continuiamo con lo spettacolo.

Diventiamo **grandi**



Già leader di mercato nel ramo cauzioni e rischi tecnologici, **Olimpia Agency S.p.A.** viene accreditata ai **Lloyd's** come **Coverholder**, con autonomie di sottoscrizione per i **rischi Cyber**: un importante riconoscimento al grande lavoro svolto negli ultimi anni, in cui l'Agenzia ha dimostrato di possedere i requisiti propri di una società leader di mercato.

Coverholder at **LLOYD'S**

www.olimpiaagency.it

OLIMPIA AGENCY[®]
MANAGING GENERAL AGENT



L'IMPORTANZA DELLA BUSINESS CONTINUITY

Sono poche le società che operano in Italia per il ripristino delle aziende che hanno subito danni da incendio, allagamento ed evento naturale. Contenimento dei costi e tempistiche ridotte sono i punti di forza di un servizio fondamentale per una piena ripresa dell'operatività aziendale.

www.benpower.com

Quando si verifica un danno, la possibilità per un'azienda di riprendere l'attività produttiva – o di riprenderla con gli stessi risultati di prima – è molto limitata. I costi di una ripartenza, sommati ai lunghi tempi necessari e all'impossibilità di mantenere altrettanto a lungo i propri clienti e quote di merca-

“A volte per causare lo stop della produzione è sufficiente un incendio limitato a un macchinario o l'allagamento di una parte dello stabilimento, casi che sono purtroppo molto più frequenti di quanto non emerga dalle cronache”, spiega Ben Isufaj, fondatore e amministratore unico di Benpower. “La nostra società di intervento e ripristino gestisce più di

conta per chi è vittima di un danno è poter tornare quanto prima alla normalità. Un intervento di ripristino consente altresì di contenere i costi, aspetto fondamentale per la compagnia assicurativa così come per l'imprenditore o il titolare dello studio professionale o dell'abitazione colpiti. Normalmente noi garantiamo due settimane per



to, gravano pesantemente sulle finanze aziendali. L'impresa che comprende la pericolosità di questo rischio cerca di prevenirne le conseguenze, strutturando un piano di business continuity che permetta di ridurre al minimo l'impatto di un sinistro sulla propria operatività, attraverso forme di prevenzione, la costituzione di un piano di emergenza che includa anche la formazione di personale interno e l'accordo con una società di pronto intervento e ripristino:

500 cantieri post sinistro in un anno, e i casi nei quali ci viene richiesto un sopralluogo per la valutazione dei danni sono molti di più”. Nell'eventualità di un sinistro è fondamentale intervenire in modo tempestivo e competente, per riavviare l'operatività dell'azienda nel minor tempo possibile, puntando al recupero di macchinari e contenuti invece che alla loro sostituzione: questa scelta permette di ridurre fortemente i costi e i tempi d'intervento necessari. “Ciò che

mettere un'azienda in condizioni di ripartire e una settimana per rientrare in un appartamento abitabile”. Come Benpower puntiamo in particolare su due elementi distintivi: lavorare con squadre interamente composte da personale dipendente e formato ad ogni casistica e utilizzare sistemi di intervento collaudati, frutto del nostro settore R&D e di un'esperienza trentennale. ●



LA CAPTIVE, UN TREND DI CRESCITA

Alle multinazionali piace sempre di più la soluzione assicurativa "in casa", che presenta il vantaggio di essere disegnata sul modello di business dell'impresa e di stabilizzare il budget assicurativo ottimizzando così il costo totale del rischio

Il ricorso alla *Captive* registra negli ultimi tempi un trend di crescita e questo nonostante il fatto che oggi ci siano molte soluzioni competitive di trasferimento del rischio disponibili nel mercato assicurativo. I fattori che possono spiegare questo andamento sono principalmente due: da un lato la domanda crescente da parte delle multinazionali, dovuta alla loro espansione a livello globale e il ricorso alla *Captive* per sottoscrivere i rischi esteri; dall'altro la necessità per le aziende di adottare una strategia di gestione del rischio sofisticata.

I mercati internazionali richiedono infatti alle imprese sempre maggiori capacità di adattamento, in quanto il contesto normativo diventa sempre più stringente, in opposizione ad un andamento dei tassi che risulta ancora soft su molti mercati. Lo strumento della *Captive* agisce quindi a protezione delle società che la adottano, garantendo il rispetto della *compliance* in particolare in riferimento a Solvency II e al Beps, nonché della sicurezza, dell'efficienza e della profittabilità.

La storia recente dell'uragano Irma ha sollevato domande interessanti nel mondo assicurativo rispetto ai rischi emergenti gestibili più facilmente con il supporto di una *Captive*, dal rischio meteorologico a quello reputazionale, al

rischio cyber e alla *non-contingent business interruption*. Di fronte ad eventi devastanti come questi, la cui frequenza purtroppo è in crescita, è necessario avere coperture assicurative strutturate e delineate ad hoc, con professionisti di alto livello pronti a gestire sinistri ad elevata complessità. Per questo le coperture assicurative devono rispettare quanto più possibile i modelli di business dei clienti, in quanto gli impatti finanziari di sinistri di questa portata possono gravare fortemente sulle aziende coinvolte.

Perché oggi le imprese multinazionali possono trarre un beneficio a inserire una *Captive* in un programma internazionale P&C? Se analizziamo il contesto attuale, la *Captive* porta a stabilizzare il budget assicurativo e di conseguenza ottimizza il costo totale del rischio, in questo modo il risk manager ha la possibilità di calibrare la franchigia a seconda della dimensione finanziaria delle entità del gruppo. E da ultimo si riscontrerebbe un impatto mitigato dei sinistri sui conti operativi.

Per poter trarre tali benefici è però necessaria una gestione delle informazioni efficiente e proattiva. Per questo Axa offre una piattaforma di supporto e di servizi dedicati per gestire l'implementazione del programma internazionale e dei flussi di cassa, assicurando il mo-

nitoraggio costante del programma internazionale e una reportistica personalizzata.

Ragionando fuori dalle coperture classiche, la *Captive* dà un ulteriore beneficio, legato alla possibilità di dare risposta a nuove esigenze assicurative con coperture non tradizionali, determinate dai progressi tecnologici quali ad esempio quelli derivati dalle applicazioni dell'Intelligenza Artificiale e dell'*Internet of Things*. In questo contesto la *Captive* permette di stabilizzare il bilancio rispetto a possibili perdite future, oltre a gestire e monitorare l'andamento di questi nuovi rischi.

Per questo è importate che il partner assicurativo sappia supportare il proprio cliente fin dalla creazione della *Captive* per tutto il processo di vita, nella gestione quotidiana fino anche alla chiusura. Axa offre una consulenza che rispecchia queste necessità, assistendo il cliente nel coinvolgimento operativo, con coperture specifiche e servizi dedicati per le esigenze operative a tutti i livelli.



CYBER: CRESCE IL RISCHIO RANSOMWARE

È la prima voce nelle denunce di sinistro informatico che pervengono ad Aig e riguarda un numero sempre maggiore di settori produttivi. Per il prossimo futuro la tendenza è all'incremento di tale minaccia, anche in relazione al valore che assumono i dati personali con il Gdpr

www.aig.it

Il Ransomware, il cosiddetto "virus del riscatto", è una delle principali cause dei sinistri cyber denunciati ad Aig. Si tratta di una modalità di attacco particolarmente subdola, in base alla quale un malware inserito nel sistema del computer cripta i dati che diventano così inaccessibili per l'utente. Chi viene "colpito" si vede recapitare una richiesta di riscatto – spesso in criptovaluta –, ma una volta accolta e pagata la cifra richiesta, non è detto che si riesca a rientrare in possesso delle informazioni.

Secondo i dati analizzati da Aig, il 2017 è stato un anno di diffusi attacchi di ransomware e di interruzione dell'attività informatica. Le statistiche relative alle denunce di sinistro informatico ricevute mostrano che oltre un quarto (26%) delle richieste pervenute nel 2017 citavano il ransomware come causa principale di perdita, con un significativo aumento del 16% rispetto agli anni 2013-2016.

Dietro al ransomware, risultano tra le principali cause di sinistro la violazione dei dati da parte di hacker, altri casi di accesso non autorizzato, e il furto d'identità; per quanto riguarda le cause interne, la proporzione delle richieste di indennizzo determinate da negligenza dei dipendenti si è ridotta al 7% nel 2017, mentre l'errore umano continua

a rappresentare un fattore significativo nella maggior parte dei reclami informatici.

Nel corso del 2017 è aumentata anche la frequenza delle denunce: in questo incremento va considerato anche che il prodotto assicurativo cyber sta diventando una dotazione sempre più diffusa nelle aziende, e nel contempo gli assicurati acquisiscono maggiore familiarità con il prodotto, comprendendo più pienamente la portata della propria copertura e quali eventi possono e devono essere notificati alla loro compagnia assicurativa. Il ricorso alla protezione cyber è aumentato in modo sostanziale proprio in risposta ad un'ondata di ransomware sistemico.

Un altro dato che emerge dalle statistiche delle denunce pervenute ad Aig conferma che nessun settore produttivo è immune da attacchi informatici. Si tratta di una tendenza continua che vede ogni anno crescere il numero di settori toccati da sinistri informatici, che ormai esulano da quelli più tipicamente associati alle tecnologie e riguardano anche ambiti quali l'energia e i trasporti: solo nel 2017 si sono aggiunti a questo elenco otto settori da cui fino ad allora non erano pervenute denunce. Per essendo sempre quello più colpito, l'ambito dei servizi finanziari ha registrato lo scorso anno una percen-

tuale inferiore (circa il 18% rispetto al 23% degli anni 2013-2016): la flessione potrebbe però essere l'esito dell'aumento delle richieste degli altri settori industriali.

Anche l'ambito dei servizi professionali ha visto un aumento significativo della percentuale dei sinistri complessivi, passati dal 6% nel 2013-2016 al 18% nel 2017: studi legali e commercialisti, ad esempio, possono attrarre i pirati informatici per la qualità dei dati che detengono, unita al fatto che non sempre dispongono di adeguate misure di sicurezza (insufficienti e/o vulnerabili).

Nel futuro prossimo, Aig prevede l'ulteriore incremento di attacchi ransomware (e di conseguenza anche delle vittime) dovuto soprattutto a una vera e propria commercializzazione nel black market di software ransomware anche "personalizzabili". L'evoluzione nelle azioni malevole potrebbe andare verso una preferenza per la violazione dei dati, con metodi sempre più mirati. Tale tendenza si sta già manifestando negli Stati Uniti, e si può ritenere che l'introduzione del regolamento generale europeo sulla protezione dei dati (Gdpr), con quanto prevede in termini di responsabilità, possa diventare la base per un nuovo tipo di richieste di negoziazione da parte degli estorsori. ●



L'EVOLUZIONE DELL'AUTONOMIA MOBILE

Sono in grado di spostarsi e di interagire attivamente con l'ambiente circostante: i veicoli, i robot e i macchinari parzialmente e completamente autonomi sono sempre più comuni e hanno abilità sempre maggiori. Il loro impiego sarà progressivo, a partire dai percorsi in ambienti controllati come le campagne o le industrie

www.axaxl.it

Fra i primi studi sulla visione artificiale e la percezione ambientale per l'autonomia mobile si annoverano quelli condotti all'Università di Parma all'inizio degli anni '90. Pochi anni dopo, uno spin-off fondato da diversi ricercatori della stessa università ha creato e testato la prima auto a guida autonoma dotata di una tecnologia di serie a basso costo. Oggi, questa tecnologia dirompente sta per fare ingresso nel mercato e creerà molti cambiamenti sociali nei luoghi in cui viviamo e lavoriamo, nel modo in cui viaggiamo e persino nel modo in cui i nostri generi alimentari ci vengono consegnati. Dal 2016 AXA XL lavora in partnership con Oxbotica - uno dei leader mondiali nello sviluppo di software per la robotica mobile autonoma - per studiare questo mercato e sviluppare nuovi prodotti assicurativi che amplifichino e accelerino le molte opportunità in questo campo.

Le prime applicazioni di questa tecnologia hanno mostrato le sfide e le complessità che si devono affrontare quando si creano macchine autonome in grado di porsi e di rispondere a quesiti specifici quali: dove mi trovo? Cosa mi circonda? Come devo agire? A seconda dell'applicazione, il dispositivo deve essere in grado di rispondere a tali quesiti in modo coerente e preciso negli ambienti più diversi e dinamici.

UNA GAMMA DI APPLICAZIONI PIÙ AMPIA

Tali ostacoli vengono gradualmente superati: gli ultimi rapidi progressi nei settori delle tecnologie di rilevamento, dell'intelligenza artificiale (IA) e del cloud computing consentono a ingegneri e progettisti di creare una grande varietà di macchine in grado di capire con precisione sempre maggiore dove si trovano, cosa le circonda e come agire.

I veicoli a guida autonoma - dagli autotreni alle navette autonome - stanno generando interesse, aggiudicandosi al tempo stesso una considerevole fetta di investimenti destinati al business dell'autonomia mobile. Tuttavia, anche altri settori intendono capitalizzare tali innovazioni pionieristiche sviluppate nell'industria automobilistica. In effetti, è da diversi anni che gli osservatori vanno dicendo che i progressi nel campo dell'autonomia mobile gioveranno soprattutto ai settori in cui il lavoro da svolgere è per lo più pesante, ripetitivo e potenzialmente pericoloso, come l'agricoltura e l'edilizia, dove l'autonomia mobile può aiutare gli agricoltori e i costruttori a migliorare sia la produttività che la sicurezza sul luogo di lavoro. I macchinari agricoli autonomi, per esempio, non solo sono in grado di piantare e mietere con maggiore accuratezza ed efficienza, ma al tempo

stesso possono anche raccogliere dati relativi alle condizioni del terreno, ai raccolti e ai fattori ambientali correlati. Più recentemente, alcuni esperti sono arrivati a sostenere che, grazie ai progressi tecnologici, le macchine potrebbero iniziare a svolgere compiti più complessi per i quali sono necessari un margine di errore ridotto e un alto livello di attenzione al dettaglio. A titolo di esempio, alcune procedure seguite da tecnici di laboratorio vengono attualmente svolte dalla robotica di precisione.

UN PROCESSO PIÙ EVOLUTIVO CHE RIVOLUZIONARIO

Sebbene le tempistiche relative all'impiego di macchine autonome siano oggetto di un dibattito senza fine, si è sempre più concordi nell'affermare che il piano d'azione per la loro diffusione sarà con ogni probabilità graduale e progressivo: si passerà dai test in ambienti controllati a un impiego più ampio in ambienti non controllati fino ad arrivare a un nuovo modello in cui le macchine autonome saranno onnipresenti.

Il fatto che gli ambienti controllati come gli aeroporti, i magazzini, i siti minerari, le aziende agricole e i campus possano essere preventivamente mappati in modo molto preciso, li rende il logico punto di partenza per testare di



versi veicoli/dispositivi autonomi. Queste mappe rendono possibile non solo la localizzazione della macchina ma anche la navigazione e la percezione dello scenario circostante: dove mi trovo, cosa mi circonda, come posso andare da un punto a un altro in modo sicuro ed efficiente. In effetti, la capacità di creare in modo rapido ed economico mappe 3D molto accurate dell'ambiente di riferimento è uno dei principali fattori che contribuiscono a un impiego sempre più rapido di veicoli autonomi per diversi scopi.



Per esempio, all'aeroporto di Gatwick nel Regno Unito, le 300 navette che trasportano il personale all'interno dell'aeroporto, facendo la spola su percorsi fissi tra diverse zone del complesso, restano inutilizzate per il 90% del tempo. Inoltre un test svolto nel 2018 all'aeroporto di Heathrow che ha coinvolto Oxbotica, ha dimostrato come la tecnologia autonoma possa aumentare sensibilmente l'efficienza delle operazioni di gestione di bagagli e merci. Ciò permetterà ad una flotta molto più ridotta di veicoli autonomi di soddisfare le esigenze dell'aeroporto riducendo spese ed emissioni. Questo spianerà la strada a un'introduzione capillare all'interno del panorama aeroportuale di veicoli autonomi destinati ad altri scopi, consentendo una più profonda integrazione con i sistemi transazionali dell'aeroporto per ottenere un miglioramento complessivo dell'efficienza operativa e ridotti rischi aziendali. Dato che le tecnologie sono destinate a farsi sempre più sofisticate ed economiche, gli esperti prevedono l'impiego di un numero crescente e di una maggiore varietà di veicoli autonomi all'interno di ambienti non controllati. Vi è un notevole interesse anche nei confronti degli autocarri a guida autonoma per trasporti a lunga percorrenza. In quest'ambito, si delineano due scenari: il primo è il "modello a convoglio", in cui diversi autocarri a guida autonoma seguono un veicolo di riferimento guidato da una persona; il secondo è il "modello dell'ultimo miglio," in cui gli autocarri a guida autonoma sono programmati per spostarsi su autostrade seleziona-

te e una persona prende il volante per l'ultima parte del viaggio; un po' come quando un pilota di porto guida un'imbarcazione fino al posto di ormeggio.

È l'ultima fase, ovvero un mondo in cui le macchine autonome saranno onnipresenti, a scaldare gli animi: tra quanto tempo accadrà, quali nuovi modelli verranno introdotti sul mercato, che impatto avranno questi cambiamenti sulla nostra vita e così via.

Allo stesso modo, per il momento è possibile immaginare soltanto a grandi linee l'impatto della "rivoluzione robotica" in corso sulla gestione dei rischi e sul settore assicurativo. Questo è uno dei motivi per cui AXA XL e Oxbotica lavorano insieme per sostenere l'impiego di soluzioni robotiche mobili ed esaminare le potenziali conseguenze per la gestione dei rischi e per le soluzioni assicurative. Stiamo lavorando per rendere questa tecnologia una realtà assicurabile, condividendo conoscenze e competenze con un duplice obiettivo: capire i rischi e progettare una soluzione che consenta di introdurre tale tecnologia sul mercato.

IL RISCHIO È IL TUO MESTIERE? PROTIVITI ACADEMI FA PER TE

Chi lavora con i numeri lo sa: farsi capire parlando di contenuti tecnici non è facile.

E per farsi capire servono — oltre alla precisione tecnica — obiettivi chiari, efficace rappresentazione dei risultati e capacità di ispirare decisioni consapevoli.

Solo le persone che imparano a fare le cose in modo diverso, possono ottenere risultati diversi.

Il tuo momento è adesso!

Per valorizzare concretamente il tuo lavoro, veicolare efficacemente i messaggi ai tuoi interlocutori ed enfatizzare il valore aggiunto che produci per l'azienda, vieni a conoscere Protiviti Academi.

Per saperne di più, visita il sito www.protiviti.it e scrivici ad academi@protiviti.it.

ANRA INFORMA

Queste le date già programmate per gli appuntamenti organizzati da ANRA:

SETTEMBRE 2018:

- **8 settembre - 7 novembre** – Master in Life Skills, organizzato da Cineas, a Milano.
- **19 settembre** – Convegno “Rischio ambientale: responsabilità, prevenzione e tutela”, organizzato da UnipolSai, Edam e ANRA, a Roma.
- **20 settembre** – “Mitigazione e gestione dei rischi connessi con le operazioni di M&A”, organizzato da Aon, a Roma.
- **24 - 26 settembre** – I Modulo ALP “Fondamenti di Risk e Insurance Management”, a Milano.
- **26 settembre** – Corso “Enterprise Risk Management e sistemi di gestione del rischio in azienda”, organizzato da Paradigma con il patrocinio di ANRA, a Milano.

OTTOBRE 2018:

- **3 ottobre** – Business Travel Security (Sub-Saharan Africa), organizzato da Oice, a Bologna
- **3 ottobre** – Seismic Academy, organizzato da Hilti con il patrocinio di ANRA, a Roma.
- **8 - 9 ottobre** – Seminario FERMA 2018, ad Anversa (Belgio).
- **9 ottobre** – Convegno Accademico “Segno e catastrofe. L’impatto del cambiamento climatico sulla salute dei cittadini e sulla sostenibilità finanziaria del Welfare”, organizzato da Schult’z Risk Centre, a Roma.
- **11 ottobre** – Convegno “Clinical Trials: stato dell’arte e soluzioni assicurative”, organizzato da Allianz AGCS e ANRA, a Milano.
- **15 ottobre** – XL Catlin – ANRA Insurance Academy “Marine”, a Milano.
- **16 - 18 ottobre** – II Modulo ALP “Risk & Insurance Management Avanzato”, a Milano.
- **17 - 21 ottobre** – XVI Convegno Benpower, patrocinato da ANRA, a Castellaneta Marina (Taranto).
- **25 ottobre** – “Business Insurance Construction Workshop”, organizzato da Gruppo Lercari e Centro Epon Meteo – Expert Meteo con il patrocinio ANRA.
- **25 ottobre** – “#CCRESCE - CoLAP Cresce e Rilancia: Economia, Sviluppo, Competenza, Eccellenza”, organizzato da Colap, a Milano.
- **25 - 26 ottobre** – “Second International Conference Risk Management”, organizzato da Università di Torino, a Torino.

NOVEMBRE 2018

- **13 - 14 novembre** – 19° Convegno Annuale ANRA “Imprevisto o probabilità? La carta del Risk Management”, Centro Congressi Fieramilano City, a Milano.
- **20 - 22 novembre** – RIFT - Ferma Rimap Fast Track (II edizione), a Milano.
- **21 - 23 novembre** – XII Congresso Attuari, organizzato dall’Ordine degli Attuari con il patrocinio di ANRA, a Roma.

DICEMBRE 2018

- **11 - 13 dicembre** – III Modulo ALP “Tecniche di Controllo, Mitigazione e Trattamento dei Rischi”, organizzato da ANRA, a Milano.

Per informazioni sugli eventi: segreteria@anra.it

Chi è ANRA

ANRA è l'associazione che dal 1972 raggruppa i Risk Manager e i Responsabili delle Assicurazioni Aziendali. Ad oggi l'associazione conta oltre 300 soci e svolge un importante ruolo per la creazione in Italia di una cultura della gestione dei rischi e delle forme più adeguate per assicurarli. In ANRA sono rappresentati i Risk Manager e i Responsabili Assicurativi Aziendali: i primi monitorano ed esaminano tutti i rischi, ordinari e straordinari, correlati all'attività aziendale, li condividono con il top management e formulano, con il loro accordo, un piano operativo per la gestione dei rischi; i secondi, invece, impostano, realizzano e gestiscono il piano assicurativo dell'azienda.

IFRIMA

ANRA fa parte dell'IFRIMA (International Federation of Risk and Insurance Management Associations), l'organizzazione, la cui attività può essere fatta risalire al 1930, che raccoglie sotto di sé le associazioni internazionali di gestione del rischio, in rappresentanza di 23 organizzazioni e 30 Paesi di tutto il mondo. L'obiettivo primario di IFRIMA è quello di fornire un forum per l'interazione e il confronto tra le varie associazioni di categoria e i membri che ne fanno parte.

FERMA

ANRA è iscritta a FERMA (Federation of European Risk Management Associations), l'organizzazione che attualmente riunisce le associazioni nazionali di Risk Management di 22 nazioni europee. Essa rappresenta oltre 4800 professionisti che operano nei più svariati campi, dall'industria alla finanza passando per la sanità, presso organismi statali, privati o enti benefici. Scopo del FERMA è promuovere la cultura della prevenzione del rischio e favorire il networking tra i propri associati.

Per maggiori informazioni:

ANRA, Via Alberico Albricci, 9 - 20122 Milano

T +39 02.58.10.33.00 F +39 02.58.10.32.33 - www.anra.it - segreteria@anra.it

Seguici anche su:



Per approfondire i temi trattati in questo notiziario, vi invitiamo a consultare la pagina dei [link consigliati](#) da ANRA.

*Risk Management News è un notiziario periodico dell'associazione ANRA.
segreteria@anra.it*