



# VIVERE E LAVORARE IN UN MONDO SEMPRE PIU' "RISCHIOSO"

I temi "caldi" discussi durante il FERMA Forum 2013



**6** *Al FERMA Forum 2013  
"Dialogo a tre" tra assicuratori,  
risk manager e broker*

**32** *Cadute accidentali in ospedale:  
1 sinistro ogni 10 cadute.*

- 4** *Insights on the market*  
Tassi di assicurazione globali in calo nel terzo trimestre
- 7** *Cover Story*  
Vivere e lavorare in un mondo sempre più "rischioso"
- 8** Social media, rischio politico e reputazione: come fare business in un mondo iperconnesso
- 10** Interruzioni di attività causate da danni immateriali: l'evoluzione del tema
- 12** Nuove sfide per le imprese multinazionali
- 14** *International Topics*  
Sempre più rilevante il peso economico di ambiente e biodiversità
- 15** Alluvioni, tempeste, uragani: i danni legati al clima sono i più onerosi per il settore elettrico
- 17** Europa e energia: un nuovo contesto normativo per la produzione offshore di idrocarburi
- 18** La direttiva UE sulla sicurezza informatica incombe sull'agenda dei rischi
- 20** Il cyber risk oltre i rischi di violazione della privacy e dei dati personali

- 22** *Mercer*  
Un indice per "valutare" lo stato di sviluppo del capitale umano
- 24** *Oliver Wyman*  
Incrementare il rendimento sui rischi assunti
- 26** *Guy Carpenter*  
I rischi del riscaldamento globale e le prospettive future
- 30** *Mercer Marsh Benefits*  
Quali programmi e benefit più adeguati per gli "expat"
- 33** *Local Focus*  
Ospedale: pazienti e visitatori in "caduta libera"
- 34** *Technical Topics*  
I risvolti sociali dell'RC professionale obbligatoria
- 35** Rischio politico per i trasporti anche in tempo di pace
- 37** Firma Elettronica Avanzata: un passo avanti nella dematerializzazione

## INSIGHTS ON THE MARKET

TASSI DI ASSICURAZIONE GLOBALI  
IN CALO NEL TERZO TRIMESTRE

Nel terzo trimestre del 2013, i tassi assicurativi globali hanno subito una lieve flessione, dovuta alla diminuzione dei prezzi in diverse regioni e su diverse linee di business. Ne è conseguito un lieve calo del Marsh Risk Management Global Insurance Index, che rappresenta una media ponderata o pesata delle variazioni dei tassi nei precedenti quattro trimestri. Tutti gli indici, per l'Asia-Pacifico, l'Europa continentale e le regioni dell'America Latina, hanno mostrato diminuzioni, ad eccezione dei mercati assicurativi americani. Nell'Europa continentale, il tasso composto di rinnovo è sceso del 2,2%, ancora una volta a causa di una flessione dei tassi property. Nel Regno Unito, il calo è stato dell'1,6% e in America Latina del 3%. La regione Asia-Pacifico registra il maggiore decremento dell'indice, con un calo del 4,9% dei tassi di rinnovo. Negli Stati Uniti, il tasso composto è aumentato dell'1,9%, grazie a un incremento delle linee casualty, finanziaria e professionale.

I tassi property globali sono scesi per il quinto trimestre consecutivo, come testimoniato da un calo del 2% del premio medio ponderato composto nel terzo trimestre, la flessione più significativa dal 2011. Il tasso casualty è salito dello 0,7% a livello globale, soprattutto a causa degli aumenti negli Stati Uniti.

Le istituzioni finanziarie nella zona euro hanno iniziato a vedere una certa stabilità dei tassi liability nel terzo trimestre del 2013, con costi in gran parte invariati nei principali mercati. In Italia, invece, si sono registrati aumenti tra il 10% e il 20%. Il mercato D&O di Londra è rimasto attivo, mantenendo la stessa capacità. Negli Stati Uniti, i premi D&O hanno continuato ad aumentare di anno in anno mentre i tassi di rinnovo per le polizze E&O (Errors & Omissions) si sono confermati pressoché stabili o con crescite fino a 5%,

una tendenza che si prevede continuerà per tutto il 2013. Si registrano anche differenze legate a specifici profili di rischio: ad esempio per il mondo dei media, perdite elevate E&O e cyber hanno determinato tassi di rinnovo più alti.

**Focus sull'Italia**

Nel primo semestre 2013 l'ANIA (Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici) ha registrato un incremento dell'11,7% della raccolta complessiva dei premi, un trend confermato anche da IVASS (Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni). Alla fine di giugno 2013 erano i rami Vita (+ 20,2%) a trascinare al rialzo la raccolta complessiva rispetto al medesimo periodo del 2012, mentre i rami Danni registravano un decremento del 5%.

Il ramo RC Auto e Natanti – che, da solo, rappresenta nel nostro Paese il 50,5% di tutti i rami Danni messi assieme – registrava secondo l'IVASS una riduzione di oltre il 6% anche se, recenti statistiche dell'ANIA sull'andamento del risultato tecnico del mercato assicurativo italiano, mostrano un recupero di redditività del comparto Danni, principalmente dovuto ad una diminuzione di quasi dieci punti percentuali degli oneri per i sinistri, la cui entità numerica più importante riguarda proprio il ramo RC Auto e Natanti.

Evidenziano un incremento compreso tra lo 0,1 ed il 7,4% dei premi contabilizzati i rami Infortuni, Assistenza, Altri danni ai Beni e Tutela Legale, rispetto al primo semestre 2012.

Per quanto riguarda lo stato di salute finanziario dei principali operatori assicurativi mondiali, riportiamo la consueta recente pubblicazione del Market Information Group (MIG) di Marsh.

RANK	INSURANCE COMPANY	COUNTRY	AM BEST FSR	AM BEST OUTLOOK	S&P FSR	S&P OUTLOOK	MOODY'S FSR	MOODY'S OUTLOOK
1	BERKSHIRE	UNITED STATES	A++	Stable	AA+	Negative	NR	NA
2	CHUBB	UNITED STATES	A++	Stable	AA	Stable	Aa2	Stable
3	TRAVELERS /ST. PAUL	UNITED STATES	A+	Stable	AA	Stable	Aa2	Stable
3	TOKIO MARINE HOLDINGS	JAPAN	A++	Stable	AA-	Negative	Aa3	Stable
5	ALLIANZ	GERMANY	A+	Stable	AA	Negative	Aa3	Stable
6	ACE	SWITZERLAND	A+	Stable	AA-	Stable	Aa3	Stable
6	HCC	UNITED STATES	A+	Stable	AA	Stable	A1	Stable
6	MUNICH RE	GERMANY	A+	Stable	AA-	Stable	Aa3	Stable
6	ZURICH	SWITZERLAND	A+	Stable	AA-	Stable	Aa3	Stable
10	SWISS RE	SWITZERLAND	A+	Stable	AA-	Stable	A1	Stable
11	ARCH	BERMUDA	A+	Stable	A+	Stable	A1	Stable
11	EVEREST RE	UNITED STATES	A+	Stable	A+	Stable	A1	Stable
11	MITSUI/SUMITOMO	JAPAN	A+	Stable	A+	Stable	A1	Stable
11	SOMPO	JAPAN	A+	Stable	A+	Stable	A1	Stable
11	NATIONWIDE	UNITED STATES	A+	Negative	A+	Stable	A1	Stable
11	PARTNER RE	UNITED STATES	A+	Negative	A+	Stable	A1	Stable
17	FACTORY MUTUAL	UNITED STATES	A+	Stable	Api	NA	NR	NA
17	NIPPONKOA	JAPAN	A+	Stable	A+	Stable	NR	NA
17	RLI	UNITED STATES	A+	Stable	A+	Stable	A2	Stable
17	SENTRY	UNITED STATES	A+	Stable	Api	NA	NR	NA
17	W.R.BERKLEY	UNITED STATES	A+	Stable	A+	Stable	A2	Stable
22	AIG	UNITED STATES	A	Stable	A+	Stable	A1	Stable
22	SCOR	FRANCE	A	Stable	A+	Stable	A1	Stable
24	AXIS	BERMUDA	A	Positive	A+	Stable	A2	Stable
24	GREAT AMERICAN GROUP	UNITED STATES	A	Positive	A+	Stable	A2	Stable
24	HDI	GERMANY	A	Positive	A+	Stable	NR	NA
24	LLOYDS	UK	A	Stable	A+	Positive	NR	NA
24	OLD REPUBLIC	UNITED STATES	A	Stable	A+	Stable	A2	Negative
24	AXA	FRANCE	NR†	NA	A+	Stable	NR	NA
30	XL	BERMUDA	A	Stable	A	Positive	A2	Stable
30	ASPEN	BERMUDA	A	Stable	A	Stable	A2	Stable
30	AWAC	BERMUDA	A	Stable	A	Stable	A2	NA
30	ENDURANCE	BERMUDA	A	Stable	A	Stable	A2	Stable
30	HARTFORD	UNITED STATES	A	Stable	A	Stable	A2	Stable
35	ALTERRA CAPITAL HOLDINGS	BERMUDA	A	Stable	A	Stable	A3	Stable
35	LIBERTY MUTUAL	UNITED STATES	A	Stable	A-	Stable	A2	Stable
35	CATLIN INSURANCE LIMITED	BERMUDA	A	Stable	A	Stable	NR	NA
35	HISCOX	UK	A	Stable	A	Stable	NR	NA
35	MARKEL	UNITED STATES	A	Stable	NR	NA	A2	Stable
35	ONEBEACON	UNITED STATES	A	Stable	A-	Stable	A2	Stable
35	NAVIGATORS	UNITED STATES	A	Stable	A	Negative	NR	NA
42	C.N.A.	UNITED STATES	A	Stable	A-	Positive	A3	Stable
42	FAIRFAX FINANCIAL	CANADA	A	Stable	A-	Positive	NR	NA
42	MONTPELIER	BERMUDA	A	Stable	A-	Stable	NR	NA
42	RSUI	UNITED STATES	A	Stable	NR	NA	A3	Stable

<http://usa.marsh.com/NewsInsights/MarshRiskManagementResearch.aspx>

# VIVERE E LAVORARE IN UN MONDO SEMPRE PIÙ “RISCHIOSO”

## Reputazione, cyber e analytics: tre temi “caldi” al FERMA Forum 2013.

Innovazione, analisi dei big data, rischio informatico e reputazionale - questi i temi principali emersi nei tre giorni di dibattito al FERMA Forum 2013, il principale evento europeo per risk manager e servizi assicurativi, che quest'anno si è tenuto a Maastricht, in Olanda, e ha visto la presenza di circa 1500 delegati.

Grazie al tema del Forum scelto quest'anno “Vivere e lavorare in un mondo più rischioso”, a Maastricht si è creato un vero e proprio “dialogo a tre” tra assicuratori, risk manager e broker, arricchito attraverso diversi workshop e tavole rotonde, ma anche alimentato da numerose discussioni aperte nei vari stand degli espositori, in merito alla capacità del mercato assicurativo di adeguare i propri servizi ai rischi globali emergenti.

La tecnologia è stata al centro dei temi più discussi durante il Forum, che si è focalizzato su argomenti quali gli analytics e il cyber, i social media e i loro effetti sulla reputazione. I social media in particolare si stanno diffondendo in ogni aspetto della vita professionale e personale e la tendenza a rimanere passivi dinanzi ai potenziali rischi che il loro utilizzo o la disattenzione nei loro confronti comportano – o l'incapacità ad affrontare adeguatamente questi rischi – apre a nuove problematiche da sviscerare, ma anche a nuove opportunità da cogliere sul fronte assicurativo.

Un altro aspetto approfondito è stato quello della sicurezza informatica, che è stata ampiamente

enfaticamente dalle aziende presenti con i loro stand e argomentata dagli esperti. Si tratta di un rischio chiave ed è un tema cruciale di governance da portare all'attenzione dei più alti livelli decisionali.

Secondo i risk manager, il fatto che la capacità del settore assicurativo di innovare non sia sempre sufficiente, talvolta non al passo con le nuove tecnologie e non perfettamente in linea con le esigenze dei clienti, ha rivelato quanto sia cruciale l'uso degli analytics non solo per ridurre i costi delle polizze assicurative, ma anche per sviluppare meglio i programmi di risk management.

Anche il rischio reputazionale è stato più volte evidenziato come uno dei rischi emergenti: un rischio intangibile, e tra i più temuti dai CEO. Se la perdita di reputazione non è assicurabile, tuttavia le aziende possono assicurare i costi necessari a ripristinarla.

Questo concetto è strettamente connesso al data management, che a sua volta è considerato come uno strumento necessario per l'innovazione. Inoltre il tema reputazionale, che è particolarmente legato alla diffusione dei social media, rende necessaria una revisione quanto mai urgente delle regole su questo tema, che sono normalmente redatte in maniera così complessa o farraginosa da costituire un ostacolo invece che una vera forma di tutela.

Anche il legame tra normative internazionali e programmi assicurativi globali è stata oggetto

## AL FERMA FORUM 2013 “DIALOGO A TRE”

tra assicuratori, risk manager e broker  
per parlare di innovazione, analisi dei big  
data, rischio cyber e reputazionale.

di dibattito nei panel del FERMA: i programmi assicurativi dovrebbero fornire una copertura adeguata per tutti i rischi che le aziende multinazionali devono potenzialmente affrontare, garantendo nel contempo che il costo complessivo del rischio rientri in parametri accettabili.

A conclusione dei tre giorni, assicuratori, risk manager e broker hanno concordato sull'esigenza di maggiore trasparenza nella comunicazione e di un maggiore impegno da parte di tutti per rendere più proficuo il "dialogo a tre", in modo da sviluppare soluzioni più rispondenti alle esigenze del cliente e consentire la creazione di nuovi prodotti a copertura dei rischi emergenti.

## SOCIAL MEDIA, RISCHIO POLITICO E REPUTAZIONE: COME FARE BUSINESS IN UN MONDO IPERCONNESSO

**Secondo la società di ricerca eMarketer, nel 2015 due miliardi di persone utilizzeranno i social network.**

L'8 giugno 2010, un ingegnere informatico di origine egiziana creò un gruppo su Facebook per protestare contro l'uccisione di un ragazzo di 28 anni da parte della polizia. Nei successivi tre mesi, il gruppo raggiunse 250.000 adesioni, scatenando un movimento che si diffuse rapidamente nelle strade del Cairo e di altre grandi città. Nel febbraio 2011, questo movimento di protesta portò al drammatico rovesciamento del presidente Hosni Mubarak.

Questo è solo un esempio di come i social media possono accelerare la nascita di proteste politiche e di forme di resistenza – anche in paesi storicamente considerati "stabili" – e favorirne la diffusione oltre i confini. Anche in Libia, Siria, Brasile e Turchia i social media sono stati uno strumento fondamentale per la mobilitazione della protesta. Ma le proteste politiche organizzate attraverso i social media non sempre hanno come destinatari i governi: in Turchia, per

esempio, i manifestanti li hanno usati per organizzare il boicottaggio della banca nazionale collegata a un canale tv che, secondo loro, non aveva coperto adeguatamente la notizia della manifestazione.

È innegabile tuttavia che esista un legame indissolubile tra instabilità politica e social media, ormai riconosciuti come uno strumento potentissimo per diffondere il dissenso politico e per organizzare manifestazioni di protesta. Anche per questo, secondo il report di Marsh "Social Media Heightens Political Risks in Emerging Markets", nella definizione di una strategia di risk management non è più sufficiente adottare un approccio "retrovisore" – cioè basato sull'esame degli eventi verificatisi in passato – soprattutto quando si lavora in paesi a rischio.

Queste situazioni di disordine si possono tradurre in svariati rischi di natura politica per le imprese, quali espropri,

abbandono forzato o cessione obbligatoria delle strutture, danni alla proprietà, inadempimento del contratto, interruzione della produzione o delle attività commerciali. Per questi motivi le imprese devono considerare il potenziale impatto dei social media sulla loro reputazione e sulle loro attività, includendo questo aspetto nelle loro strategie globali di gestione del rischio.

In un sistema aperto, in cui le norme e le regole stanno iniziando ad essere delineate ma non sono ancora ben definite, i social media consentono di diffondere qualsiasi tipo di informazione in tutto il mondo con una velocità impensabile fino a pochi anni fa. Mentre i vantaggi di un mondo iperconnesso sono indiscussi, i social media consentono potenzialmente la distribuzione virale di informazioni fuorvianti o provocatorie, in modo intenzionale o meno.

L'uso dei social media non crea necessariamente nuovi rischi per le aziende che operano in paesi pericolosi, ma aumentano la velocità con cui l'instabilità può svilupparsi, fornendo alle popolazioni ostili un nuovo e spesso più potente mezzo di comunicazione. E' però importante notare che alcune perdite legate a danni connessi ai social media non potranno essere coperti dalle assicurazioni relative al rischio politico.

Molte aziende hanno subito perdite provocate dalla viralità e dalla globalità con cui le notizie si diffondono tramite i social media: la United Airlines subì un crollo del 10% del valore delle proprie azioni a causa di un video musicale postato da un cantante dedicato alla compagnia aerea che gli aveva rotto la chitarra durante un viaggio e si era rifiutata di risarcire il danno. Questo

"inconveniente" è costato agli azionisti della United Airlines circa 180 milioni di dollari di perdite. Ancora più preoccupante per le aziende è la "cattiva informazione" che può circolare quando i mercati stanno diffondendo un annuncio importante.

Oggi siamo in grado di comunicare e di condividere informazioni istantaneamente e a un raggio di destinatari impensabile fino a poco tempo fa: in un minuto gli utenti di internet fanno l'upload di 48 minuti di contenuti su Youtube, guardano 1,3 milioni di video, scaricano 47.000 app e postano 100.000 nuovi tweet. Gli utenti delle varie reti sociali continuano a crescere: la società di ricerca eMarketer stima che nel 2013 1,73 miliardi di persone – un quarto della popolazione mondiale – utilizzerà i social network, e nel 2015 gli utenti saranno oltre 2 miliardi.

Le aziende dovrebbero lavorare con i loro advisor per valutare tutte le coperture più appropriate per i paesi in cui fanno business e per le principali tipologie di rischio – inclusi il rischio reputazionale, cyber e trattamento della privacy, casualty, danni alle proprietà e terrorismo.

Un solido sistema di risk management può aiutare l'azienda a prepararsi anche a far fronte a disordini e situazioni di instabilità; inoltre, invece di un approccio al rischio politico "just-in-time", le aziende multinazionali dovrebbero propendere per un piano multi-paese e multirischio, che includa l'acquisto di polizze assicurative ad ampio spettro per assicurare la continuità operativa e la sicurezza dei dipendenti e dei beni. Quel che è certo è che le aziende devono iniziare a considerare i social media nei loro piani di risk management.

Figura 1: Utenti dei social network per area geografica, 2011 - 2017 (Milioni)



<http://usa.marsh.com/NewsInsights/MarshRiskManagementResearch.aspx>

# INTERRUZIONI DI ATTIVITÀ CAUSATE DA DANNI IMMATERIALI: L'EVOLUZIONE DEL TEMA

## Tutti i quesiti sull'argomento e le possibili soluzioni.

Cosa intendiamo con la definizione di "Non-damage Business Interruption (NDBI)" (Business Interruption causata da danni immateriali)? Se ne è parlato durante uno dei workshop del FERMA Forum, con non pochi interrogativi aperti: si tratta davvero di eventi senza danni materiali, o significa "qualsiasi cosa che non sia coperta dalle tradizionali polizze property/business interruption"?

C'è differenza tra interruzioni di attività causate da incidenti quali esplosioni, incendi, catastrofi naturali, e quelle relative a scioperi o a fenomeni come la nuvola di cenere seguita all'eruzione del vulcano islandese e le "nuvole" informatiche (cloud). Il cyber è l'esempio più eclatante di rischi che potrebbero non essere coperti dalle tradizionali polizze PD/BI (Property Damage e Business Interruption).

Non solo, le recenti catastrofi naturali, come gli uragani in Thailandia e il terremoto in Giappone hanno anche evidenziato che le tradizionali polizze possono non coprire le interruzioni di attività perché le considerano eventi e non danni, oppure, come accaduto in Giappone, non coprono le perdite legate alla riduzione della fornitura di energia elettrica in quanto considerata come una restrizione imposta dal governo. Questi episodi possono essere considerati degli esempi di Non-Damage Business Interruption?

Inoltre, questi disastri naturali hanno rivelato come le attività esposte al rischio potrebbero verificarsi lungo la catena di approvvigionamento: non bisogna quindi trascurare quelli che vengono normalmente definiti come "rischi nascosti". Un danno che non riguarda il sito produttivo, ma che si verifica lungo la catena produttiva, può essere considerato NDBI? Dal punto di vista della

copertura assicurativa, possiamo già concludere che la polizza danni e la polizza a tutela dei fornitori diretti non sono più sufficienti.

Numerosi incidenti hanno fatto quindi emergere i limiti delle polizze tradizionali e la fragilità delle catene di fornitura a livello nazionale e globale. Gli eventi recenti hanno anche dimostrato come, oggi più che mai, le aziende siano dipendenti da fornitori provenienti da paesi lontani e spesso più soggetti a catastrofi naturali. Le forme assicurative tradizionali si concentrano abitualmente sui fornitori diretti (first tier), ma approfondendo il tema, si scoprono una serie di rischi che vanno ben oltre il primo livello di fornitura.

Quali sono le soluzioni per i danni NDBI? Per valutare i progressi dell'industria fatti finora e considerare gli step futuri, occorre intraprendere un viaggio, a partire dalle polizze tradizionali property damage/business interruption e dalle loro carenze, andando poi ad analizzare la struttura mutevole di rischi e business (in particolare in relazione alla catena di approvvigionamento) e gli effetti sulle opzioni di trasferimento del rischio.

### Le tradizionali polizze per danni alla proprietà o interruzione delle attività

La cosiddetta business interruption era originariamente definita come perdita "conseguenziale" ed era direttamente legata a una copertura Property damage (perdita conseguente ad un danno materiale). Un broker o un assicuratore parlando di BI dà per scontato che sia dovuto a danni fisici. Tuttavia, anche se questa tipologia

di danni potrebbe essere la più gravosa per un'azienda, la business interruption dovrebbe comprendere tutto ciò che può interrompere il business, come gli eventi relativi alla supply chain. Questa è la strada da intraprendere. L'espressione "contingent business interruption" (CBI) indica la perdita di profitto e l'aumento dei costi subiti da un assicurato a causa di un evento avvenuto presso la sede o l'impianto di un fornitore o un cliente. Con la polizza PD/BI questa perdita è coperta solo in una certa misura dalla clausola di estensione ai fornitori dei quali, generalmente, è necessario indicare il nome all'interno della polizza per ottenere tassi vantaggiosi. È disponibile anche una copertura non specifica, ma in entrambi i casi, rimane il principio secondo cui sono coperti solo i fornitori diretti e la copertura è soggetta a sottolimiti restrittivi.

Il tema della catena di approvvigionamento sta ricevendo particolare attenzione da parte degli assicuratori che chiedono ulteriori informazioni, ponendo restrizioni ai massimali e ai rischi coperti nell'ambito di queste clausole. Vi è anche un maggiore controllo da parte dell'assicuratore sulle perdite pre e post-evento. Nulla di nuovo quindi: queste polizze, storicamente, non sono state studiate per rispondere a queste mutate esigenze di business.

### Nuove strutture di business, nuovi rischi

Oggi si registra un aumento del peso dei ricavi derivanti da servizi anche per le imprese che tradizionalmente sono considerate manifatturiere, in quanto i servizi post-vendita possono essere più redditizi. Ma fino a che punto questo flusso di entrate è esposto al rischio di danni alla proprietà?

Con il consolidamento e una maggiore semplificazione nella produzione, cresce il conflitto tra rischiosità ed efficienza poiché i metodi considerati più efficienti talvolta sono i più rischiosi. Tutto ciò, associato a requisiti sempre più severi richiesti per la sicurezza dei dati e alla maggiore dipendenza dalla tecnologia fa sì che i rischi emergenti e gli eventi NDBI abbiano un maggiore impatto sui profitti. Ma di quale entità?

Se l'azienda non riesce a valutare la propria esposizione in termini di perdita di profitto a fronte di rischio BI, gli assicuratori a loro volta non saranno in grado di quantificarlo. Il volume e la qualità delle informazioni disponibili sulla BI sono spesso insufficienti, in quanto le aziende non sempre hanno chiara la loro reale esposizione, non hanno necessariamente quantificato le perdite potenziali e non hanno una chiara percezione

degli eventi di tipo NDBI o che avvengono lungo la loro catena di fornitura.

### I prodotti a disposizione oggi

Per far fronte alle problematiche delle coperture tradizionali, gli assicuratori stanno creando mercati separati, in particolare per NDBI e Cyber. Le polizze Cyber sono un'insolita combinazione di coperture first e third party, responsabilità civile e Business Interruption, che possono coprire la responsabilità verso terzi per la violazione della sicurezza informatica, perdite o danneggiamenti di dati, oltre che perdite di profitto o extra-costi imprevisti dovuti ad un attacco cyber. Tuttavia gli aspetti di BI di queste polizze richiedono ulteriori sviluppi per poter essere allineati alla copertura offerta da altre polizze.



Le polizze NDBI oggi disponibili offrono molte alternative e possono includere l'intera catena del valore (fornitore – azienda assicurata – cliente – incluso il trasporto) o la sola catena di fornitura.

Alcune richiedono che siano indicati in maniera precisa impianti e sedi, fornitori a tutti i livelli. Le polizze offrono coperture con un massimale predefinito o a stima della perdita; alcune hanno un'impostazione di tipo "all risks", altre a "rischi nominati". In ogni caso viene richiesta evidenza di un sistema di Risk Management e la conoscenza della reale esposizione.

Ci sono altre opzioni sul mercato, come l'uso delle captive, le clausole di estensione di polizze esistenti e soluzioni su misura.

In realtà, molte aziende devono ancora approfondire le potenzialità di questo mercato, dato che non hanno le idee chiare sulle loro necessità, considerano troppo onerosi i questionari informativi delle compagnie assicurative oppure hanno l'impressione che le soluzioni esistenti siano troppo costose. Tuttavia l'aumento dei casi legati a questi rischi rendono le aziende sempre più coscienti della necessità di fare questo passo.

## NUOVE SFIDE PER LE IMPRESE MULTINAZIONALI

### Gli aspetti normativi e fiscali legati al tema delle assicurazioni.

Talvolta il rispetto assoluto dei requisiti normativi e fiscali relativi ai programmi assicurativi globali, per quanto sia possibile, può portare a un significativo aggravio dei costi delle polizze ma soprattutto può creare lacune nella copertura assicurativa: per questi motivi è generalmente accettato dalle aziende multinazionali che tali vincoli non siano sempre rispettati al 100%.

La priorità dei risk manager è infatti predisporre un programma assicurativo globale che copra nella maniera più ampia possibile i beni e le persone del gruppo, entro i limiti di un determinato budget assegnato. Purtroppo non esiste una "formula magica" che risolverà i problemi di compliance che interessano i programmi assicurativi globali. In linea di principio, deve essere raggiunto un delicato equilibrio tra costo del rischio, copertura totale e compliance, riassumibile nel "concetto 3C".

In occasione del FERMA Forum, i partecipanti a un seminario su questo tema hanno convenuto che occorre definire un processo strutturato per la progettazione

di un programma di assicurazione globale, che si può tradurre nelle seguenti attività:

- valutare le esigenze assicurative della multinazionale
- individuare le implicazioni normative e fiscali dei paesi in cui il rischio è presente
- determinare condizioni di copertura e limiti d'indennizzo appropriati, sia a livello di polizze locali, sia per i programmi assicurativi funzionanti in differenza di condizioni/limiti (DIC / DIL – si veda, ad esempio, la cosiddetta struttura "Manhattan Skyline")
- documentare in modo adeguato e concordare una metodologia di allocazione dei premi assicurativi coerente con le esigenze e la struttura internazionale delle aziende
- individuare le imposte applicabili al premio che l'assicurato dovrà versare all'assicuratore o direttamente alle autorità fiscali locali

- prendere in considerazione un'adeguata strategia di allocazione interna dei premi per le polizze DIC/DIL/Excess/Umbrella/Master
- ottenere chiare indicazioni da parte degli assicuratori a chi e dove saranno pagati i sinistri relativi alle polizze DIC/DIL/Excess/Umbrella/Master.

Un approccio così trasparente dovrebbe portare a un maggiore rispetto dei vincoli normativi e fiscali, e garantire al contempo un programma assicurativo globale strutturato per soddisfare al meglio le esigenze della multinazionale.

I relatori del panel al FERMA Forum hanno concluso che i risk manager devono essere messi al corrente di tutte le informazioni rilevanti che potrebbero influire sui programmi assicurativi globali della loro azienda, al fine di evitare spiacevoli sorprese. Proprio per questo, ben prima della data di rinnovo, i risk manager necessitano di collaborare in modo strutturato con i loro risk adviser, assieme ai dipartimenti fiscale e finance interni, per far sì che tutti gli aspetti del programma assicurativo globale siano attentamente conosciuti e valutati. Questo approccio analitico e condiviso alle polizze globali rappresenta la formula vincente per evitare che ci siano "sorprese".

A conferma di queste indicazioni, durante il workshop sono stati presentati i risultati di una recente indagine dei Nordic Risk Managers, da cui sono emersi risultati particolarmente interessanti:

- oltre il 75% degli intervistati considera la compliance uno dei principali fattori critici e complessi nel piazzamento di programmi assicurativi globali per le linee di rischio tradizionali
- l'80% degli intervistati ha sperimentato alcune difficoltà nell'ottenere i pagamenti di sinistri per le polizze DIC/DIL/Excess/Umbrella/Master e più del 75% ritiene che questo aspetto sia uno dei problemi più significativi
- oltre il 75% degli intervistati sostiene che il loro broker dovrebbe essere in grado di assisterli per affrontare le problematiche di compliance.

I risk manager, infine, si aspettano che i loro risk adviser forniscano tutte le informazioni pertinenti per consentire loro di prendere una decisione pienamente ponderata. Spesso, infatti, i risk manager non sono sufficientemente informati su una serie di aspetti e in particolare, sulle implicazioni fiscali potenzialmente avverse nel caso in cui la capogruppo riceva i pagamenti per un sinistro occorso ad una società estera del gruppo.



## SEMPRE PIÙ RILEVANTE IL PESO ECONOMICO DI AMBIENTE E BIODIVERSITÀ

### Le infrastrutture indispensabili alla nostra vita devono essere progettate in modo sostenibile.

I cambiamenti climatici e l'innalzamento delle temperature sono una realtà ormai condivisa a livello globale e l'aumento della frequenza e della gravità di fenomeni naturali come alluvioni e uragani, che ne sono una diretta conseguenza, causano gravi danni a proprietà immobiliari e infrastrutture; soprattutto se si considera che questi fenomeni rischiano di diventare ancora più assidui e gravi nei prossimi decenni.

Recentemente, gli economisti ambientali e in particolare The Economics of Ecosystems and Biodiversity (TEEB), un'iniziativa globale che punta ad attirare l'attenzione sui benefici economici legati alla biodiversità, hanno cercato di quantificare il valore dell'ambiente e delle risorse offerte da habitat e biodiversità.

In merito all'importanza sempre crescente dell'ambiente sul business sono stati compiuti molti progressi: nel corso degli anni è infatti aumentato l'impiego delle valutazioni d'impatto ambientale per i progetti su larga scala e in molti casi il ricorso a queste valutazioni è ormai un requisito normativo.

Più recentemente sono stati sviluppati metodi per misurare l'impatto e le prestazioni delle infrastrutture durante il loro ciclo di vita. L'adozione di sistemi di rating come "Envison" negli Stati Uniti, "Infrastructure Sustainability" (IS) in Australia e "CEEQUAL" nel Regno Unito forniscono metodi completi per la valutazione e il reporting della sostenibilità di un progetto, basati sulla valutazione dell'intero ciclo di

vita degli asset, dalla progettazione alla costruzione, dall'operatività allo smantellamento.

Da parte loro, gli investitori stanno iniziando a tenere conto dei criteri di rischio ambientale e sociale nella valutazione dei progetti e a focalizzarsi sullo sviluppo di metodi per la gestione dei rischi legati alla fase di "operation & maintenance" degli impianti. Nonostante i progressi, c'è ancora molto lavoro da fare: il recente rapporto "Climate Change Scenarios – Implications for strategic asset allocation" di Mercer evidenzia che i metodi tradizionali per la definizione dei modelli di "asset allocation" non sono pensati per tenere conto dei rischi legati al cambiamento climatico ed è quindi necessario un nuovo approccio.

La valutazione della resilienza di un'infrastruttura a fronte di maggiori rischi legati al cambiamento climatico deve essere affrontata accuratamente in ogni fase della progettazione e della costruzione, e prima di ogni successivo passaggio di proprietà o di cambiamenti nel quadro delle partecipazioni

<http://uk.marsh.com/NewsInsights/WhitePapers.aspx>

societarie. Tutto ciò è particolarmente importante per infrastrutture quali impianti di produzione energetica, strade, ferrovie, acquedotti, depuratori e infrastrutture IT che devono essere progettate in modo da rispondere ai criteri di sostenibilità.

Le sfide ambientali continueranno a imporre modifiche ai criteri di valutazione degli investimenti in infrastrutture e richiederanno adeguamenti "comportamentali" e tecnologici in risposta ai cambiamenti climatici. A titolo esemplificativo, l'aumento di veicoli elettrici rispetto alle auto tradizionali non solo richiederà l'installazione di sempre più strutture in grado di fornire energia elettrica per ricaricarle, ma potrebbe anche portare a un diverso modo di progettare le strade in futuro.

Gestire i rischi in un mondo in continua evoluzione presenta sfide significative e il tema della sostenibilità e dei cambiamenti climatici rivestirà, anche in futuro, un ruolo sempre più cruciale nei piani di risk management.

## ALLUVIONI, TEMPESTE, URAGANI: I DANNI LEGATI AL CLIMA SONO I PIU' ONEROSI PER IL SETTORE ELETTRICO

### Un report analizza le principali sfide che le aziende produttrici di energia dovranno affrontare nei prossimi anni.

Se è vero che le perdite legate al clima rimangono relativamente rare nel settore della produzione di energia, il loro impatto finanziario è di gran lunga superiore rispetto ad altri eventi critici legati ad aspetti operativi o impiantistici.

Le alluvioni, per esempio, così come le tempeste

o gli uragani possono colpire le sottostazioni elettriche o danneggiare le linee di trasmissione e di distribuzione, causando interruzioni delle forniture, disastri ambientali, con possibili gravi conseguenze, basti pensare al terremoto in Giappone e ai danni alla centrale nucleare di Fukushima.

Ormai è assodato che i cambiamenti climatici e l'aumento delle emissioni di gas serra sono in cima alle preoccupazioni di istituzioni e organizzazioni internazionali e le catastrofi legate a eventi meteorologici necessitano di un investimento in termini di energia e capitali sempre crescente, ma il report di Marsh "Common Causes of Large Losses in the Global Power Industry", che ha analizzato 150 fra i più grandi sinistri che hanno superato i 2 milioni di dollari dal 2004 al 2012, dimostra che le conseguenze dei cambiamenti climatici sono ancora più tangibili.

Le cifre parlano chiaro: secondo il report, la maggior parte delle perdite nella generazione di energia, che sono attribuibili a fattori relativi a tecnologia e manutenzione, i cosiddetti "guasti", rappresentano numericamente i tre quarti (76%) delle perdite censite, pesando per il 57% sul valore totale dei sinistri. Ma gli eventi climatici, che costituiscono solo il 12% delle perdite subite in termini numerici, hanno inciso per ben il 22% sul costo totale dei sinistri.

Benché tutte le realtà commerciali e industriali siano esposte a danni causati da eventi climatici, il rischio meteorologico è un rischio peculiare del settore elettrico: nonostante i progressi compiuti dalle previsioni meteo, la riduzione dell'impatto legato a questa tipologia di eventi continua a essere una sfida a livello mondiale.

Al monitoraggio meteorologico, vanno aggiunti il costante controllo delle tecnologie impiegate, la misurazione in continuo dell'affidabilità ed efficienza degli impianti e un adeguato programma di manutenzione che sono componenti cruciali per la prevenzione delle perdite, essenziale, a sua volta, per proteggere la reputazione, ottimizzare la produzione e garantire tassi di premio più bassi da parte degli assicuratori.

<http://uk.marsh.com/NewsInsights/WhitePapers.aspx>

### Le sfide dei prossimi anni

Il report di Marsh "Common Causes of Large Losses in the Global Power Industry" fotografa uno scenario in divenire per le aziende del settore elettrico, che si trovano ad affrontare temi cruciali per l'evoluzione del settore. Solo per citarne alcuni: la crescente domanda di energia da parte di una popolazione sempre più industrializzata che deve però essere combinata con requisiti altrettanto severi per la salvaguardia dell'ambiente; le preoccupazioni sulla sicurezza dei gasdotti che si estendono per migliaia di chilometri spesso attraversando paesi a rischio, unitamente all'impatto delle nuove tecnologie di estrazione del gas, come il fracking, che hanno modificato radicalmente il mercato; l'andamento del costo del petrolio e, in generale, dell'energia.

Il settore elettrico è poi sotto l'occhio del ciclone perché risveglia le "grandi paure" della gente comune: i rischi legati al nucleare, i timori legati allo stoccaggio dei rifiuti pericolosi e il dibattito relativo ai costi elevati per la dismissione degli impianti hanno ingenerato confusione, portando all'estremizzazione di certe reazioni nei confronti dei temi energetici.

Ai grandi interrogativi legati alle fonti tradizionali di energia, si aggiungono infine le questioni relative alle fonti alternative, come la "non programmabilità" della produzione di energia rinnovabile e i progetti per l'accumulo di energia, che, nonostante i progressi, non sono ancora replicabili su scala industriale.

Elementi che acquisiscono un'importanza sempre maggiore se si considera che l'Unione europea si è prefissata l'obiettivo di aumentare la quota di energia rinnovabile del 20% sulla produzione totale di energia entro il 2020 e che, per esempio, il Brasile intende soddisfare il 45% del totale del consumo totale di energia attraverso fonti rinnovabili.

## EUROPA E ENERGIA: UN NUOVO CONTESTO NORMATIVO PER LA PRODUZIONE OFFSHORE DI IDROCARBURI

Per la sicurezza dell'approvvigionamento energetico dell'Unione Europea, la produzione offshore di idrocarburi è un elemento significativo. Grazie ai progressi della tecnologia, a oggi è possibile effettuare trivellazioni in condizioni sempre più difficili e sono stati implementati nuovi progetti regionali nelle acque "unionali".

Tuttavia, è necessario regolamentare operazioni di questo genere dal momento che gli incidenti gravi connessi alle operazioni offshore nel settore degli idrocarburi possono avere conseguenze devastanti e irreversibili sull'ambiente marino e costiero, nonché gravi effetti negativi sulle economie locali.

Un esempio: il disastro ambientale nel 2010 sulla piattaforma petrolifera al largo del Golfo del Messico, dove sono stati riversati in mare più di 800.000 barili di petrolio. Una tragedia per l'ecosistema che ha messo in evidenza la necessità di rivedere le politiche di sicurezza delle operazioni offshore nel settore degli idrocarburi.

Ma la divergenza e la frammentazione del quadro normativo vigente in Europa e le attuali pratiche di sicurezza del settore non garantiscono in modo pienamente soddisfacente la minimizzazione dei rischi derivanti da incidenti in mare nell'Unione, né che sia tempestivamente fornita la risposta più efficace in caso di incidente. La nuova direttiva, in vigore da giugno 2013, prevede una serie di regole per operazioni offshore svolte su impianti, futuri e già attivi, fissi e mobili, che coprono l'intero ciclo di vita delle attività di esplorazione e produzione, dalla progettazione alla dismissione e all'abbandono definitivo. L'obiettivo è non solo ridurre il numero di incidenti, ma anche limitare il loro impatto, stabilendo le condizioni minime per l'esplorazione e lo sfruttamento offshore, e migliori meccanismi di reazione in caso di incidenti.

La direttiva, che si applica alle installazioni e alle operazioni esistenti e future, prevede per la messa in sicurezza delle operazioni offshore che il personale addetto sia composto da operatori qualificati in possesso di una licenza o nominati da autorità incaricate. La figura responsabile dovrebbe sempre essere chiaramente identificabile prima dell'inizio delle operazioni offshore nel settore degli idrocarburi.

Per evitare conflitti di interesse, gli Stati membri dovrebbero garantire una netta separazione tra le funzioni di regolamentazione in materia di sicurezza in mare e salvaguardia dell'ambiente, e quelle deputate allo sviluppo economico, comprese la concessione delle licenze e la gestione dei ricavi.

Inoltre, la direttiva prevede norme per la trasparenza e la condivisione delle informazioni, la cooperazione tra gli Stati membri, l'organizzazione di esercitazioni transfrontaliere e la preparazione di piani di risposta alle emergenze.



In Italia alcuni dei provvedimenti introdotti dalla direttiva europea sono già presenti all'interno della normativa nazionale. Secondo il Commissario europeo per l'Energia Gunther Oettinger: "le imprese impegnate in Italia nelle attività di ricerca

e produzione di idrocarburi adottano livelli di sicurezza eccellenti, attraverso l'utilizzo di tecnologie all'avanguardia". Si attende quindi un recepimento rigoroso che, secondo Oettinger "non deve stravolgere il quadro normativo esistente".

## LA DIRETTIVA UE SULLA SICUREZZA INFORMATICA INCOMBE SULL'AGENDA DEI RISCHI 2014

**Fra i principali cambiamenti previsti: l'incremento delle multe, specifiche autorizzazioni per il trasferimento di dati personali verso paesi non UE e il diritto "a essere cancellati".**

Grandi cambiamenti in vista per la normativa sulla protezione dei dati personali, a seguito di una decisione del Comitato UE per le Libertà civili, Giustizia e Affari interni, e, con ogni probabilità, il prossimo anno sarà finalmente "archiviata" l'ormai obsoleta direttiva del 1995 sulla protezione dei dati (95/46/CE). Il mondo tecnologico è in continua evoluzione e diventa necessario adattare la legislazione in materia di protezione dei dati personali a tali cambiamenti.

Pubblicato per la prima volta nel gennaio 2012, la proposta di regolamento ha richiesto più di un anno e mezzo per la sua definizione: un'intensa attività di lobby e le migliaia di emendamenti proposti hanno infatti causato vari ritardi sulla votazione.

Tra i principali emendamenti inclusi meritano di essere citati:

- incremento dell'importo massimo delle multe: rispetto alla proposta originale che prevedeva

multe fino a 1 milione di euro o il 2% di fatturato, le misure contenute nella nuova proposta hanno innalzato i limiti fino a 100 milioni di euro o al 5% del fatturato totale dell'azienda

- specifiche autorizzazioni per il trasferimento di dati personali verso paesi non UE: anche nel caso in cui un'autorità amministrativa o un tribunale di un paese terzo richieda il trasferimento di dati personali, è necessaria una specifica autorizzazione dell'ente regolatore nazionale
- dal diritto di "essere dimenticati" al diritto di "essere cancellati": l'emendamento richiede che chi controlla i dati trasmetta la richiesta di cancellazione di un individuo anche a chi ha replicato tali dati; è stato accolto con favore il cambiamento secondo cui

laddove la tecnologia di archiviazione non consenta la cancellazione o sia stata adottata prima di questa normativa, è possibile limitare l'accesso ai dati anziché procedere alla cancellazione

### La protezione dei dati

deve adattarsi a un mondo tecnologico in continua evoluzione

- consenso esplicito: non sarà più possibile condizionare la fornitura di un servizio al consenso relativo al trattamento di dati che non sono strettamente necessari al servizio stesso
- profilazione: una più dettagliata definizione delle categorie per cui è prevista la profilazione e il conseguente diritto di obiettare se le attività di profilazione ricadono al di fuori di suddette categorie
- nomina di un Data Protection Officer (DPO): la richiesta di nomina di un responsabile per la protezione dei dati (DPO) non dipende più dal numero di dipendenti, ma è legata al tipo di dati personali e al numero di record processati (5.000 all'anno).

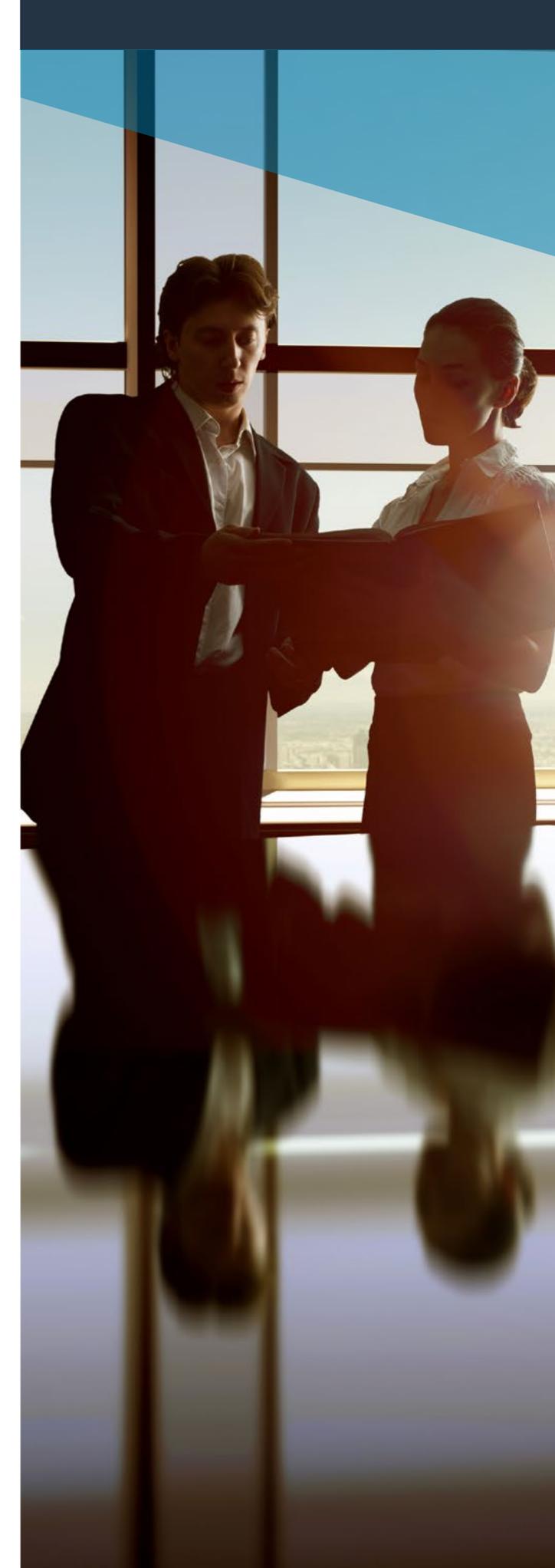
Il nuovo regolamento comporterà nuove e complesse sfide tecnologiche, di processo e di governance per le aziende europee. Oltre a ridefinire i loro sistemi IT, le aziende impegnate nella raccolta e nel trattamento dei dati personali dovranno infatti aggiornare le loro procedure di compliance.

Prima di diventare effettiva, la proposta di regolamento dovrà ora passare da Parlamento, Commissione e Consiglio dei Ministri europei. È evidente che i legislatori europei vogliono accrescere i poteri a livello nazionale in materia di protezione dei dati personali, con anche un'indicazione di multe come deterrente per chi non si adegua, in aggiunta all'obbligo di segnalare ai soggetti interessati qualsiasi situazione in cui la sicurezza dei loro dati sia stata compromessa.

Se il costo per l'attuazione dei cambiamenti necessari per adeguarsi al regolamento potrà essere ingente per le aziende, il costo del mancato rispetto potrebbe essere di gran lunga maggiore. La scadenza per l'adozione di questa normativa è stata spostata dalla "primavera 2014" a un generico "nel corso del 2014" e le elezioni europee previste per il 25 maggio accrescono l'incertezza di tale scadenza.

Tuttavia le aziende dovrebbero cominciare a considerare l'impatto della nuova normativa sulle loro attività e iniziare un processo per assicurarsi il raggiungimento della piena conformità. In questo ambito, anche le coperture assicurative andrebbero soppesate, per valutare se esistono alternative che possano fornire più adeguatamente la protezione necessaria al nuovo profilo di rischio in fase di cambiamento.

<http://uk.marsh.com/NewsInsights/WhitePapers.aspx>



# IL CYBER RISK OLTRE I RISCHI DI VIOLAZIONE DELLA PRIVACY E DEI DATI PERSONALI

**Sono i guasti tecnologici la causa più grave di interruzione del business, secondo un report di Marsh.**

Benché i rischi legati alla privacy e alla tutela dei dati personali siano una priorità per molte organizzazioni impegnate nella gestione dei rischi informatici, è importante non sottovalutare le conseguenze di potenziali guasti tecnologici sulle catene di fornitura e sull'operatività in generale.

Secondo il report "Supply Chain Resilience 2012" del Business Continuity Institute (BCI), il 52% delle aziende rischia problemi alla catena di fornitura a causa di interruzioni impreviste dei sistemi informatici o di telecomunicazione, con conseguenze più dannose rispetto a fattori quali condizioni climatiche avverse, terremoti, contaminazione di prodotto e blocchi nei trasporti. Tali interruzioni possono riguardare svariate applicazioni tecnologiche utilizzate da dipendenti e clienti: nel febbraio 2013, ad esempio, i clienti di una grande banca statunitense non hanno potuto accedere ai loro conti correnti attraverso Internet, sistemi

telefonici automatizzati, o da mobile per ben 10 ore; in aprile 2013, un problema del software di prenotazione ha costretto una compagnia aerea a ritardare o annullare quasi 2.000 voli. Guasti periodici dello stesso software, utilizzato da più di 300 compagnie aeree a livello mondiale, hanno colpito altre compagnie aeree su scala più piccola.

Secondo un sondaggio pubblicato da CA Technologies nel 2011, in media si perdono 545 ore-uomo ogni anno in termini di produttività dei dipendenti a causa di guasti dei sistemi IT.

I risk manager devono essere preparati a rispondere sul fatto che la copertura assicurativa aziendale fornisca una protezione adeguata in caso si verifichi un malfunzionamento del sistema IT o di telecomunicazione, ma devono anche saper spiegare che la rapida evoluzione dei rischi legati a privacy

e sicurezza ha reso molte forme tradizionali di assicurazione non adeguate.

Chiunque ritenga che il proprio sistema tecnologico sia immune da guasti o interruzioni insaspettate ignora un rischio cruciale, e la copertura assicurativa da sola non è sufficiente: al contrario deve essere integrata in un programma di risk management che preveda anche politiche e procedure necessarie a prevenire e mitigare i rischi tecnologici.

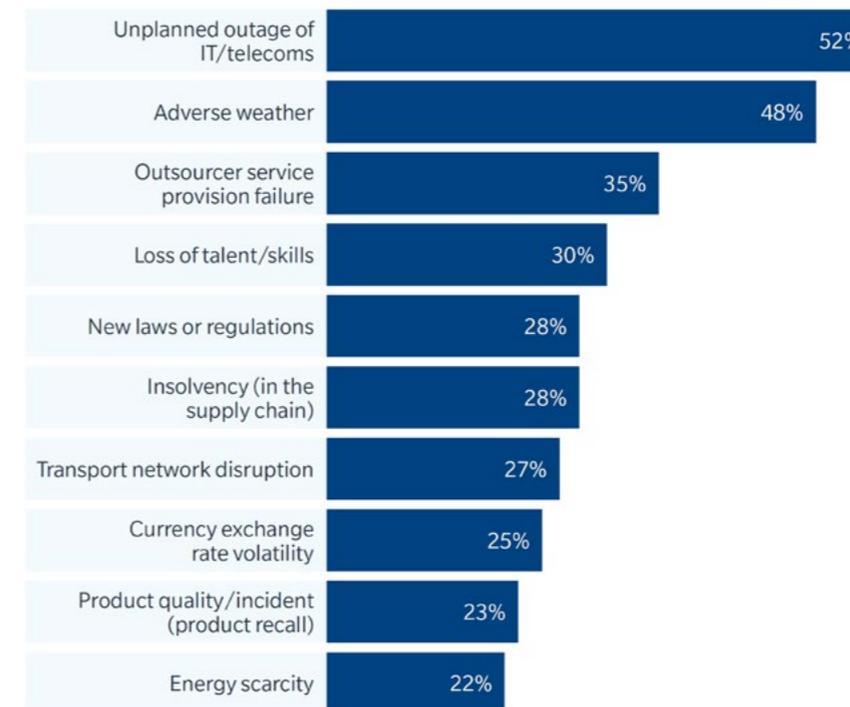
Tutto questo implica che la funzione IT debba essere coinvolta nella definizione del piano di gestione dei

rischi per determinare quanto i sistemi informatici siano cruciali per le attività quotidiane e identificare eventuali opzioni alternative; stimare la vulnerabilità a eventi naturali dei sistemi IT più importanti; sviluppare e testare piani di business continuity e crisis management; valutare come reagire in caso di sinistri.

Nessuna azienda è immune dai rischi derivanti da guasti tecnologici, ma con una pianificazione efficace all'interno di un programma globale di risk management, è possibile prepararsi al meglio per affrontare eventuali interruzioni dei sistemi informatici e ridurre al minimo il loro impatto su attività, ricavi e reputazione.

<http://usa.marsh.com/NewsInsights/MarshRiskManagementResearch.aspx>

Figura 1 - Tipologie di danni che causano l'interruzione delle catene di fornitura



Source: Supply Chain Resilience 2012, Business Continuity Institute (November 2012)

# UN INDICE PER “VALUTARE” LO STATO DI SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO

**Il nuovo report di Mercer e del World Economic Forum evidenzia i punti di forza e di debolezza in termini di capitale umano di ogni paese e sottolinea la necessità di una pianificazione strategica delle risorse umane per la buona riuscita del business.**

Nell'economia mondiale i cosiddetti “talenti” sono sempre meno, una problematica che, se non affrontata, ostacolerà la crescita economica in tutto il mondo. Sono la competenza e le capacità degli individui il principale fattore di successo economico di lungo periodo di una nazione, ecco perché capire e affrontare le sfide legate al capitale umano diventa fondamentale non solo per la stabilità a breve termine, ma anche per favorire la prosperità e la competitività delle nazioni nel tempo.

Per aiutare i governi, le imprese e gli altri stakeholder interessati a capire lo status quo del capitale umano del proprio paese, implementare azioni comuni e pianificare una strategia relativa alle risorse umane, il World Economic Forum e Mercer hanno creato lo “Human Capital Index”. L'Indice permette di analizzare e tenere traccia dei progressi dello sviluppo del capitale umano, e creare una classifica di 122 paesi, che rappresentano oltre il 90% della popolazione mondiale. Ogni paese è stato mappato sulla base di 51 fattori raccolti in quattro categorie distinte: “educazione”, “salute e benessere”, “forza lavoro e occupazione” e “contesto favorevole”.

È importante chiarire il concetto di capitale umano, che non ha un'unica definizione, ma può assumere varie sfaccettature: nel mondo del business, il capitale umano è il valore economico associato alle competenze di ogni lavoratore; per le istituzioni rappresenta la capacità della popolazione di guidare la crescita economica. Tradizionalmente, il capitale umano è associato a temi quali la formazione, il training e il “learning by doing”.

Per l'individuo, così come per la società e il mondo economico nel suo complesso, investire in capitale umano è fondamentale, ancor di più nel contesto attuale caratterizzato da flussi migratori delle popolazioni e risorse limitate. I governi dovrebbero avere un quadro generale e una visione a più lungo termine delle necessità legate al proprio capitale umano per essere in grado di affrontarle adeguatamente.

Come segnala il World Economic Forum, alcuni paesi devono affrontare problematiche connesse all'invecchiamento della popolazione, altre nazioni invece si devono confrontare con le conseguenze di un forte incremento delle nascite, altri ancora vivono una combinazione di questi due fenomeni. Per alcuni paesi, questo significa affrontare un imminente *talent crunch*, mentre per altri significa sviluppare meccanismi che permettano di realizzare il potenziale della loro popolazione. In quest'ottica, lo “Human Capital Index” è uno strumento per comprendere la situazione attuale e consentire a governi e aziende di impegnarsi nella pianificazione delle risorse umane per il futuro.

Il rapporto offre una visione olistica e di lungo termine su come i paesi stanno impiegando il loro capitale umano anche per far fronte alle esigenze di economie

sempre più competitive. Con lo “Human Capital Index”, le aziende sono in grado di identificare il posizionamento dei paesi in termini di sviluppo delle risorse, crescita del potenziale e valore economico della forza lavoro, in modo da poter prendere decisioni specifiche per ogni singolo paese sugli investimenti in talenti, decisioni che avranno un impatto determinante sulla crescita del loro business.

## Focus sull'Europa

La top-ten dello “Human Capital Index” è dominata dai paesi europei, che occupano ben otto delle prime dieci posizioni. La Svizzera, che è in testa alla classifica, ha registrato punteggi alti per tutte e quattro le categorie prese in considerazione, raggiungendo il primo posto per “salute

e benessere” e “forza lavoro e occupazione”, il secondo posto per “contesto favorevole” e il quarto per “istruzione”. Seguono poi Finlandia (2° posto), Olanda (4°), Svezia (5°), Germania (6°) e Norvegia (7°).

Insieme all'Asia centrale, l'Europa detiene il secondo posizionamento più alto delle sei regioni analizzate dall'Index, guadagnando un primo posto per la categoria “salute e benessere” e un secondo posto per “contesto favorevole”. Del resto i due terzi dei paesi delle due regioni sono economie ad alto reddito e dominano la metà superiore della classifica mondiale in tutte le categorie. Con otto paesi della regione nei primi dieci posti e tredici nella top 20, sono solo quindici le nazioni della regione “Asia ed Europa centrale” al di fuori della classifica top 50.

## LO HUMAN CAPITAL INDEX È CALCOLATO SULLA BASE DELLE SEGUENTI QUATTRO CATEGORIE:

- salute e benessere, che contiene indicatori relativi al benessere fisico e mentale di una popolazione, dall'infanzia all'età adulta;
- istruzione, che contiene indicatori relativi agli aspetti quantitativi e qualitativi e analizza tutti i livelli scolastici (primario, secondario e terziario), con informazioni sull'attuale forza lavoro e su quella futura;
- forza lavoro e occupazione, che quantifica l'esperienza, il talento, la conoscenza e la formazione della popolazione in età lavorativa;
- contesto favorevole, che definisce il quadro giuridico, le infrastrutture e gli altri fattori che impattano sul capitale umano.



# INCREMENTARE IL RENDIMENTO SUI RISCHI ASSUNTI

Attraverso l'impostazione di un risk appetite framework le aziende possono sostenere su base continuativa e secondo un approccio olistico l'attività di risk governance, la gestione della performance e le decisioni strategiche.

La maggior parte dei consigli di amministrazione sono consapevoli del fatto che definire con precisione il risk appetite della propria azienda sia fondamentale per affrontare situazioni di crisi e creare valore sostenibile, tuttavia ben il 70% pensa che per le proprie aziende esistano notevoli margini di miglioramento.

I consigli di amministrazione e il top management devono sviluppare il proprio risk appetite framework in grado di sostenere nel tempo l'attività di risk governance, la gestione della performance e le decisioni strategiche delle proprie aziende. Tali framework, oltre a rafforzare la solidità delle imprese e consentire di effettuare gli investimenti in maniera più selettiva, soppesando i potenziali ritorni con i rischi associati, sono anche fondamentali per quelle aziende che stanno considerando piani di crescita ambiziosi o che stanno affrontando significativi cambiamenti organizzativi; sono altrettanto utili ad aziende che devono far fronte a vulnerabilità operative e di mercato, oppure alla necessità di dare una svolta importante alla performance finanziaria.

Un risk appetite framework dovrebbe avere alcune caratteristiche specifiche:

- raccogliere e utilizzare informazioni quantitative e qualitative seguendo un approccio olistico e basato su una visione strategica dei fattori chiave per l'azienda, sia di quelli finalizzati alla creazione di valore sia di quelli potenzialmente "distruttivi". Ciò implica tenere in considerazione aspetti quali l'impronta geografica della società, le relazioni con i clienti, le capacità operative, la struttura del capitale, la liquidità e le risorse umane;

- coinvolgere in misura maggiore i referenti a diversi livelli dell'organizzazione. Il CdA potrà utilizzare il modello come strumento di governance per assicurarsi che i rischi considerati prioritari siano adeguatamente controllati e che le indicazioni strategiche siano in linea con gli interessi degli azionisti. Il senior management potrà sfruttare lo schema per attuare le principali decisioni strategiche e di gestione delle performance. I team di pianificazione e analisi finanziaria e la tesoreria potranno analizzare le metriche di base per avere una visione più dettagliata sulla volatilità degli utili e sul rating;
- avere sinergie con i principali processi decisionali, per valorizzare l'attività di risk management, applicando maggior rigore e precisione alle previsioni e alle strategie. In questo modo, il risk manager è in grado di agire come un vero partner del team commerciale e di quello finanziario nella gestione del ritorno sul rischio.

In pratica un risk appetite framework aiuta il top management ad allineare la volontà dell'azienda di assumersi rischi con la sua capacità di farlo, facendo emergere e risolvendo eventuali conflitti tra le due posizioni. Il framework si compone di due parti: una mappatura dei rischi con precise soglie di tolleranza, e un modello finanziario che supporta l'analisi della capacità di assunzione del rischio. Combinando la performance dell'azienda e le sue operazioni commerciali in un unico quadro, la definizione di un risk appetite statement favorisce un confronto tra i driver finanziari e i rischi ad essi associati; inoltre aiuta il top management a focalizzarsi sugli obiettivi significativi e di alto livello, agendo da punto di contatto tra rischio, strategia e performance.

Il risk appetite statement alimenta e, allo stesso tempo, deve essere supportato da uno strumento analitico. Quest'ultimo è il "motore" del framework, in grado di calcolare le metriche chiave da considerare e di modellizzare scenari particolari, ad esempio situazioni di stress come un cambiamento nella struttura del capitale o l'impatto di un'acquisizione.

Per molte aziende non dotate di un risk appetite framework, l'assunzione di rischi rimarrà un insieme

non coordinato e approssimativo di attività: per i CdA e per i manager di queste aziende, prendere decisioni strategiche continuerà ad essere fonte di frustrazione. Lo sviluppo di un framework solido può rappresentare un fattore fondamentale per la crescita. Identificare le potenziali opportunità, gli eventi avversi o la loro combinazione in relazione all'appetito al rischio, infatti, permetterà al top management di superare la concorrenza in un contesto competitivo altamente mutevole e di ottimizzare il rendimento delle compagnie.

[http://www.oliverwyman.com/media/Ten\\_Ideas\\_Digital\\_Edition.pdf](http://www.oliverwyman.com/media/Ten_Ideas_Digital_Edition.pdf)

## Una visione olistica della Risk Tolerance

WILLINGNESS:	ABILITY:
Function of tolerance for uncertainty – articulated by C-suite and influenced by key stakeholders	Based on strength of financial position calculated and tracked using dynamic financial analysis
What is our projected financial capacity for risk taking under various market scenarios?	How much earnings variance are we prepared to accept in a given quarter or year?
What is the cost versus benefit of reducing (or adding) risk?	Where do we want to place bets in terms of capital investment?
How much additional risk can we afford?	Which risks do we want to take and which are we not willing to accept?



# I RISCHI DEL RISCALDAMENTO GLOBALE E LE PROSPETTIVE FUTURE

Il quarto rapporto di valutazione annuale (AR4) dell'IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) conferma il riscaldamento globale come un fatto scientificamente riconosciuto.

Il surriscaldamento globale è causato da ciò che è noto come "Effetto serra", e si spiega con il fatto che i gas serra, come l'anidride carbonica e il metano, trattengono le radiazioni emesse dalla superficie terrestre provocando, appunto, un effetto di riscaldamento. Il processo è molto simile a quello prodotto dai vetri dell'auto parcheggiata al sole: il vetro permette all'energia solare di riscaldare l'abitacolo, ma intrappola il calore prima che fuoriesca dalla macchina. Se da un lato i gas serra hanno il merito di fare sì che la temperatura media della Terra la renda abitabile (15 gradi Celsius, invece di -18 gradi), dall'altro il loro aumento, a partire dalla rivoluzione industriale, è senza precedenti nella storia della Terra. Dal momento

Figura 1 -Indice della temperatura delle terre emerse e degli oceani (loti) 1880-2012 (nasa/giss).

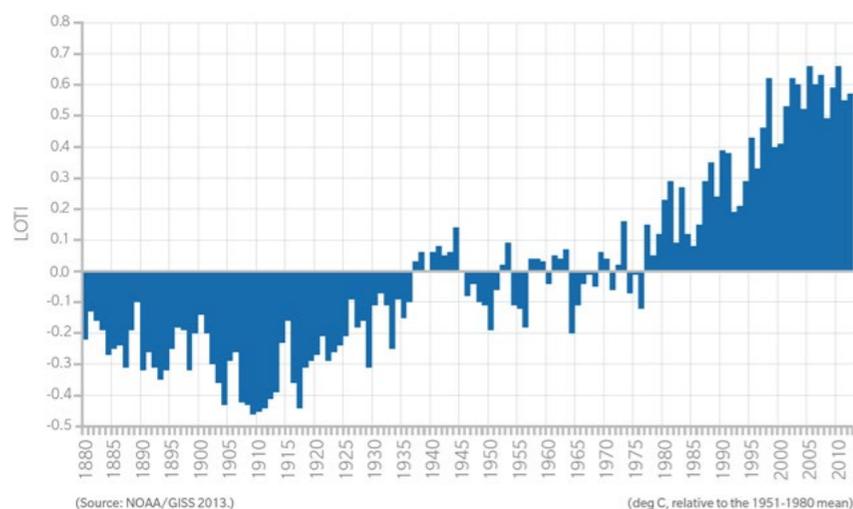
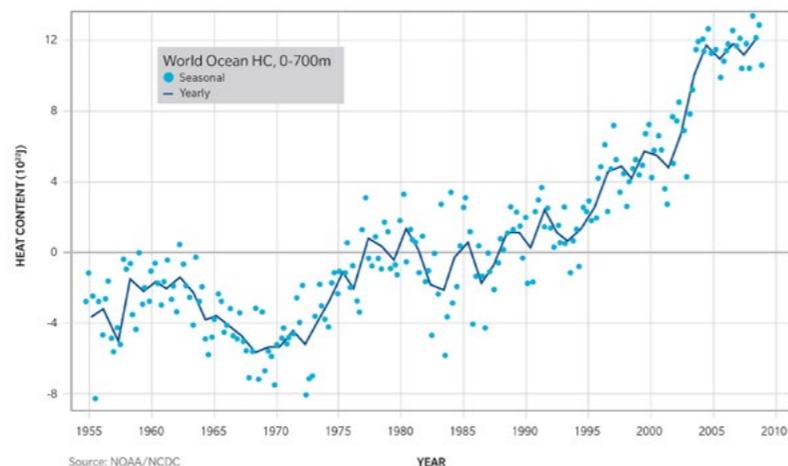


Figura 2 - Grado di calore degli oceani (0-700 metri di profondità) da 1955.



che il pianeta continua a surriscaldarsi, l'aria contiene sempre più vapore acqueo accentuando l'effetto serra e accelerando ulteriormente il processo di riscaldamento globale.

Secondo l'IPCC AR4 (2007), "la maggior parte dell'aumento osservato nelle temperature medie globali è molto probabilmente causato dall'aumento di concentrazioni di gas serra di origine antropica. I gas a

effetto serra da soli avrebbero probabilmente comportato un riscaldamento maggiore rispetto a quello osservato, se non ci fosse stato un corrispondente effetto di raffreddamento determinato dall'aerosol atmosferico e da altri agenti. E' estremamente improbabile (meno del 5%) che il surriscaldamento globale possa essere spiegato senza considerare forze esterne ed è altrettanto improbabile che sia dovuto solo a eventi naturali".

Gli scienziati di "A Look at the Future", utilizzando una raccolta di modelli climatici (GCM) per

stimare l'impatto del riscaldamento globale, hanno rilevato che se non fossero intervenute forze esterne a modificare i livelli di gas serra tra l'Ottocento e il giorno d'oggi, la Terra avrebbe un clima molto più freddo di quanto non sia stato effettivamente osservato. La scelta di utilizzare una raccolta e non un singolo modello riduce il margine di errore e permette di meglio delineare la storia dei cambiamenti climatici del secolo passato.

Gli stessi modelli sono utilizzati per elaborare proiezioni fino alla fine di questo secolo, sulla base di concentrazioni di gas serra stimate e prevedono, nel migliore dei casi, un aumento della temperatura da due a quattro gradi (Celsius). Un cambiamento all'apparenza modesto, ma i cui impatti destano notevole preoccupazione, per fenomeni come l'innalzamento del livello del mare, che rappresenta la minaccia più significativa per le zone costiere a causa dello scioglimento dei ghiacciai e l'aumento termico degli oceani, i rischi di siccità e una maggiore intensità delle alluvioni in molte aree geografiche.

L'IPCC individua una serie di possibili misure di adattamento per i rischi derivanti dal riscaldamento globale, che comprendono lo sviluppo e miglioramento di norme e standard per favorire una maggiore resilienza a fenomeni naturali quali vento e inondazioni. Ciò è particolarmente importante per i paesi in via di sviluppo dove si verifica oltre il 95% dei danni legati a cause atmosferiche. Sarà poi particolarmente preziosa la realizzazione di modelli catastrofali che tengano conto del riscaldamento globale. Le strategie di trasferimento del rischio che fanno uso di tali misure potranno con ogni probabilità affermarsi nel lungo termine.

## Il rischio catastofale in Italia

Le recenti alluvioni e il terremoto emiliano di poco più di un anno fa ci hanno ricordato ancora una volta la fragilità del territorio italiano. L'elevata esposizione a eventi catastrofali, in combinazione con un'alta concentrazione del patrimonio immobiliare e un'elevata vulnerabilità dell'edilizia storica, rende l'Italia uno dei paesi più a rischio nell'area mediterranea. I maggiori rischi catastrofali per l'Italia sono il rischio sismico e il rischio idrogeologico. Sebbene gli eventi catastrofali di tipo idrogeologico siano caratterizzati da una maggiore frequenza – si pensi solamente alle alluvioni in Sardegna (2013), a Grosseto (2012) e a Genova (2011) – gli eventi sismici sono più rari ma potenzialmente più

distruttivi. La zonazione sismica presentata nel 2003 copre l'intero territorio italiano e include anche le aree del nord Italia in precedenza considerate non sismiche. Nonostante l'Italia sia all'avanguardia nelle scienze della sismologia e dell'ingegneria sismica, le politiche di riduzione del rischio e della prevenzione sono ancora lacunose. Un recente studio di Guy Carpenter in collaborazione con l'ANIA (Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici) ha stimato un costo medio annuo generato da eventi catastrofali (sisma e alluvione) pari a 2,8 miliardi di euro (a fronte di un costo totale di ricostruzione dell'intero patrimonio abitativo italiano di circa 3.900 miliardi di euro).

Nonostante gli ingenti costi di ricostruzione che il paese affronta a seguito di ogni importante evento sismico, pochissima attenzione viene dedicata alla prevenzione e alla riduzione del rischio pre-evento rispetto alle risorse dedicate all'emergenza post-evento. Se tale approccio può essere accettabile per un privato cittadino (nonostante le notevoli difficoltà della ricostruzione e del ritorno alla normalità) non lo è per un'azienda. I lunghi periodi di inagibilità e la lentezza dei risarcimenti possono mettere

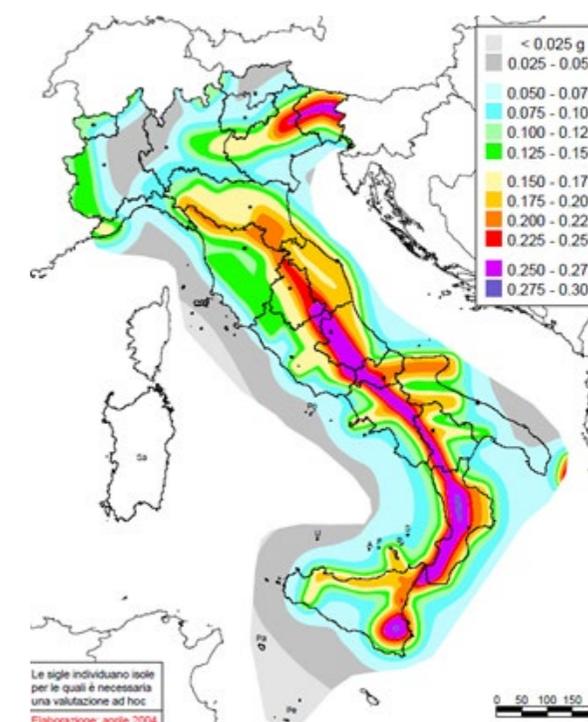


Figura 3 - Mappa della pericolosità sismica espressa in termini di accelerazione attesa al suolo per un periodo di ritorno di 475 anni – Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia, 2004.

a dura prova anche le più floride economie e il terremoto dell'Emilia, particolarmente severo per l'edilizia industriale, ne è stato un esempio. Per questo motivo le aziende più lungimiranti cercano di ridurre autonomamente il rischio catastrofale al quale sono esposte.

In generale esistono quattro approcci alla gestione del rischio catastrofale: riduzione del rischio (ad es. tramite interventi di riqualificazione sismica), trasferimento del rischio (ad es. verso compagnie assicurative a fronte del pagamento di una polizza), ritenzione del rischio (mettendo a budget spese future di ricostruzione) e allontanamento dal rischio (ad es. tramite delocalizzazione delle attività).

La soluzione migliore tra le varie alternative dipende dalle caratteristiche dell'azienda e non può prescindere da un'analisi razionale di costi-benefici. Il rischio catastrofale è talmente complesso (in funzione della pericolosità,

dell'esposizione, della vulnerabilità e di altre variabili economiche) che fino a tempi recenti era impensabile eseguire una stima affidabile del rischio catastrofale. Tuttavia, grazie ai recenti avanzamenti della ricerca e alla forte spinta impressa dal mercato assicurativo e riassicurativo a seguito di eventi catastrofali negli ultimi venti anni, notevoli progressi sono stati fatti nel campo della modellizzazione catastrofale. Oggi la stima del rischio catastrofale è una procedura standard in campo assicurativo, che si basa sull'utilizzo di un limitato numero di software specialistici ed estremamente complessi, e sull'interpretazione e personalizzazione delle analisi da parte di operatori esperti (i cosiddetti catastrophe risk analyst).

Per il rischio sismico in Italia, i tre software maggiormente utilizzati sono RMS, AIR Worldwide e EQECAT, tutte e tre di origine americana e nati tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90. Il loro utilizzo si è rapidamente diffuso a seguito dell'uragano Andrew del 1992 e si sono enormemente sviluppati, arrivando a modellizzare molteplici tipologie di catastrofi in numerosi paesi.

Nessuno dei tre software, però, include il rischio alluvionale in Italia. Per tale motivo Guy Carpenter ha sviluppato un modello probabilistico proprietario specifico per il rischio alluvionale in Italia (figura 4). La struttura interna dei modelli catastrofali è composta da diversi moduli: il modulo di pericolosità definisce la severità e la frequenza degli eventi catastrofali attesi, il modulo di esposizione individua i beni immobili da analizzare in termini di geolocalizzazione e le caratteristiche fisiche (materiale di costruzione, numero di piani, anno di costruzione, destinazione d'uso, etc.), mentre il modulo di vulnerabilità caratterizza la suscettibilità al danno delle diverse possibili tipologie immobiliari. Dalla combinazione di questi tre moduli è possibile calcolare il livello di danno e la relativa probabilità di futuri eventi catastrofali, che viene infine monetizzato tramite il modulo finanziario.

Gran parte delle compagnie assicurative italiane si avvale dei risultati di uno o più dei suddetti software per stimare la propria esposizione al rischio sismico e guidare il processo riassicurativo. L'output dei modelli catastrofali trova inoltre diretto impiego nel processo di Enterprise Risk Management.

## I modelli di analisi permettono una stima del rischio impensabile fino a qualche anno fa

riassicurativo a seguito di eventi catastrofali negli ultimi venti anni, notevoli progressi sono stati fatti nel campo della modellizzazione catastrofale. Oggi la stima del rischio catastrofale è una procedura standard in campo assicurativo, che si basa

I parametri di maggior interesse per un risk manager, che i modelli catastrofali sono in grado di fornire, sono l'average annual loss (AAL) e il probable maximum loss (PML). L'AAL rappresenta il costo medio annuo causato da tutti gli eventi catastrofali futuri di qualunque intensità e rappresenta perciò l'ipotetico premio di una polizza catastrofale a copertura dei beni in esame (tale valore non include però il caricamento applicato dalla compagnia assicurativa in funzione dei costi di gestione, strategie commerciali, etc.).

Il PML identifica invece il costo di picco generato da eventi particolarmente rari e caratterizzato da una data probabilità di superamento in un anno (ad es. dello 0,4% in un anno). In altri termini il PML rappresenta la liquidità che la compagnia deve avere per far fronte a costi catastrofali rari ma comunque possibili anche nel breve periodo.

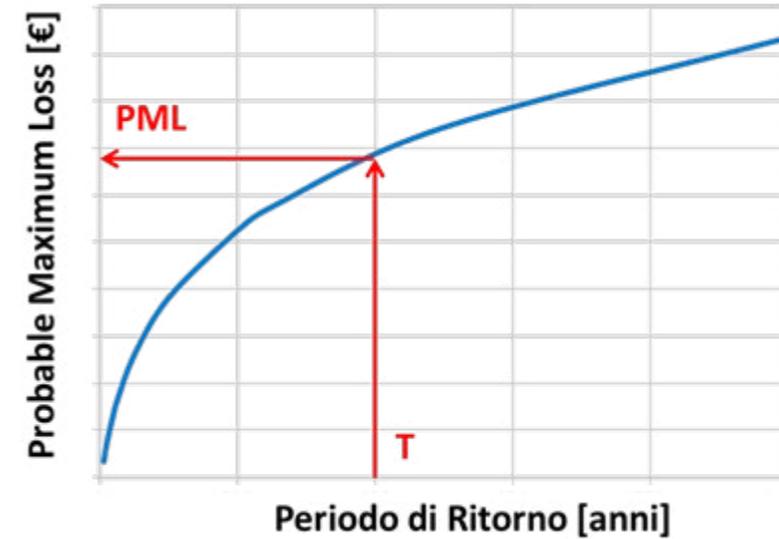
A seconda del profilo di rischio dell'azienda, il risk manager potrebbe essere interessato al calcolo del

PML per diverse probabilità di superamento. Per tale motivo viene fornita la curva PML (figura 5) tramite la quale si può calcolare la PML per qualunque probabilità di interesse. Per motivi pratici la curva PML viene spesso espressa in termini di periodo di ritorno (T) anziché di probabilità di superamento. Il periodo di ritorno equivale all'inverso della probabilità, per cui si parla di un periodo di ritorno di 250 anni anziché della probabilità di superamento dello 0,4% in un anno.

Le attuali tecnologie permettono dunque una stima del rischio impensabile fino a pochi anni fa. Attualmente i rischi catastrofali possono essere considerati all'interno delle strategie aziendali di risk management al pari di altri rischi più tradizionali. La strada è ormai segnata, con la speranza che una maggiore considerazione del danno da catastrofi naturali da parte delle aziende private acceleri il processo di riduzione del rischio che il paese necessita.



Figura 4 - Mappa delle aree alluvionali del territorio italiano, generata da JBA per G-Cat (effetti delle opere di difesa del suolo considerati separatamente).



<http://www.guycarp.com>

Figura 5 - Esempio di curva PML ottenuta tramite analisi catastrofale

# QUALI PROGRAMMI E BENEFIT PIÙ ADEGUATI PER GLI “EXPAT”

**Un caso pratico aiuta a comprendere come il “fai da te”, molto diffuso tra le imprese medio-piccole, possa portare a risultati insoddisfacenti.**

Negli ultimi due anni, per effetto della globalizzazione mondiale e della necessità di espandere il business su nuovi mercati, il dato dei cosiddetti “espatriati” è in continua crescita e nell’ultima survey sul tema della mobilità internazionale Mercer ha evidenziato quasi 120.000 espatriati su un campione di sole 290 aziende multinazionali europee, americane e asiatiche.

Le sfide principali che le aziende dichiarano di dover affrontare su questo tema spaziano dalla necessità di sviluppare un approccio globale al tema (36%), ad assicurarsi che il personale espatriato non sia in condizioni di svantaggio rispetto agli altri dipendenti (27%), dal contenere i costi complessivi (15%), a garantire un rientro graduale alla fine del periodo di espatrio (15%), a sviluppare politiche e piani (assicurativi e non) per i nuovi paesi (5%).

Un tema particolarmente sentito è la scelta dei benefit da offrire ai dipendenti, adeguandoli alle molteplici circostanze che la mobilità internazionale può comportare. Il piano di benefit più comunemente proposto dalle aziende al personale espatriato prevede l’assistenza sanitaria (oltre il 98% del campione), ma con notevoli differenze da paese a paese.

Un esempio concreto può chiarire meglio la complessità del tema: Paolo M. è un dipendente di una media azienda con sede in Lombardia che si occupa di componentistica auto. Paolo gode di una copertura infortuni aziendale, ma

non ha nessuna copertura di tipo sanitario. Nel 2009 la sua azienda decide di aprire uno stabilimento in Cina, delocalizzando una parte della produzione. Paolo, in qualità di responsabile della produzione di quel particolare componente, viene inviato in Cina per seguire da vicino tutta l’attività di start-up e di organizzazione del sito locale. La sua azienda stipula per lui una polizza di assistenza da attivare per ogni singolo viaggio. Questa polizza, relativamente all’area salute, prevede l’esclusione delle malattie pregresse (già note) e una procedura di attivazione dell’assistenza preventiva tramite centrale telefonica internazionale.

Nella primavera del 2010 Paolo è in Cina e all’improvviso viene colpito da febbre e dolori addominali. Si reca d’urgenza in un ospedale privato in cui viene diagnosticata una peritonite e, quindi, viene ricoverato d’urgenza per un intervento. Nella concitazione del momento, Paolo si dimentica di attivare preventivamente la centrale operativa.

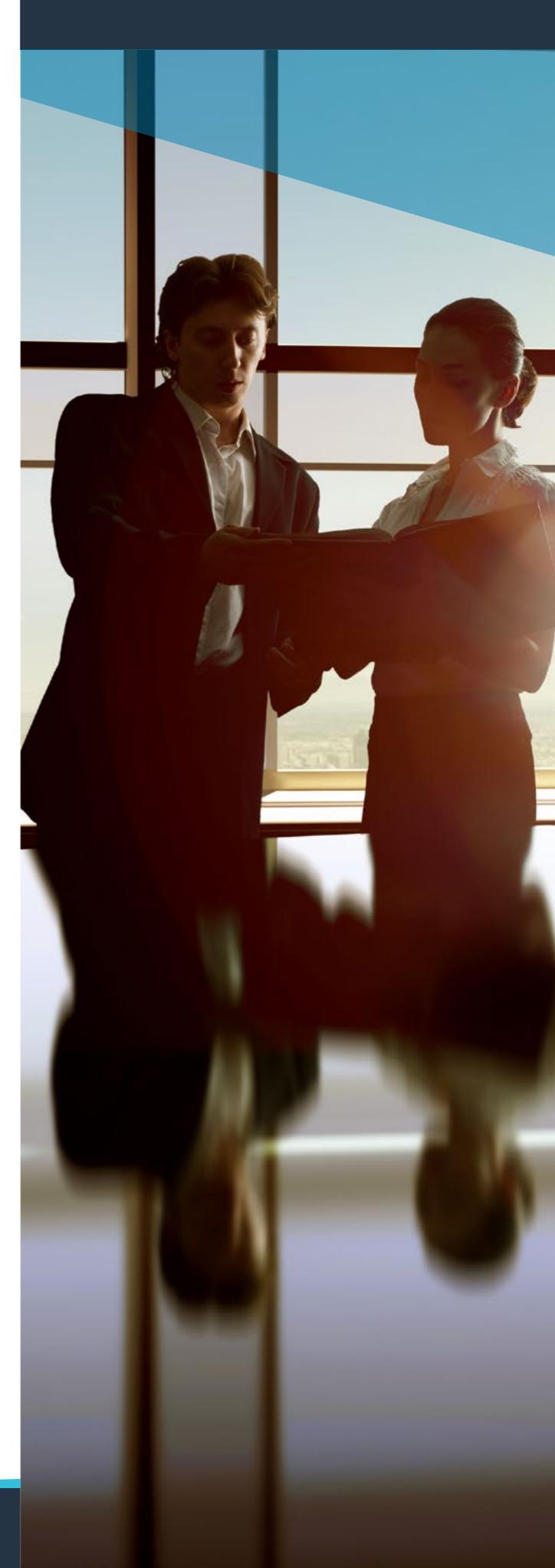
Per fortuna l’intervento riesce perfettamente e di lì a un paio di settimane è di nuovo attivo, ma alla dimissione dall’ospedale scopre di dover pagare la degenza e l’intervento. Paolo chiede alla propria azienda aiuto per saldare i conti e l’azienda si fa carico di pagare il dovuto, rivalendosi sulla compagnia di assicurazione, che, tuttavia, data la mancata attivazione dell’assistenza preventiva, rimborsa solo una parte delle spese.

**La globalizzazione**  
pone alle imprese nuove sfidanti  
domande relative alla mobilità  
internazionale delle risorse umane

Il caso sopra riportato non è raro e fa emergere come la globalizzazione dell’economia pone alle imprese nuove domande relative alla mobilità internazionale delle risorse umane, che non tutte le realtà affrontano in modo adeguato. A fronte di aziende di grandi dimensioni in cui i modelli di gestione del personale espatriato o dei frequent travellers è gestito in modo più strutturato, esiste il mondo delle medie e piccole imprese in cui il sistema di gestione “fai da te” è di gran lunga prevalente. Approcciare il tema in una prospettiva strutturata, internazionale e “globale” consente alle aziende di avere piani adeguati ed equi rispetto alle varie figure aziendali coinvolte, gestiti centralmente con conseguenti benefici e vantaggi di natura economica.

Quando la mobilità internazionale è una componente chiave della strategia di crescita globale, è indispensabile avere una visione olistica del tema e per farlo è necessario affidarsi a nuovi strumenti, disponibili sul mercato, che consentono di formulare un’analisi complessiva di tutti gli aspetti correlati alle politiche degli espatriati, come evidenziare le aree di miglioramento e di ottimizzazione dei costi e dei processi globali legati alla mobilità e individuare le aree di rischio potenziale dal punto di vista finanziario (compensation packages, polizze assicurative, piani pensionistici, etc.), quelle di tipo individuale legate alla soddisfazione dei propri dipendenti, gli eventuali costi occulti e le aree di inefficienza nei programmi di mobilità già in essere.

Questi strumenti consentono quindi un approccio integrato a un tema molto complesso, che permette alle aziende di valorizzare realmente e proteggere il proprio capitale umano incaricato dello sviluppo del business all’estero.



# OSPEDALE: PAZIENTI E VISITATORI IN “CADUTA LIBERA”

In 8 anni risarciti quasi 33 Milioni di Euro.

## CADUTE ACCIDENTALI IN OSPEDALE: 1 SINISTRO OGNI 10

Al quarto posto fra le cause di risarcimento danni, comportano richieste per 4,2 milioni di euro all'anno.

In ospedale i visitatori si contendono con i pazienti il primato delle cadute accidentali (51,6% i pazienti, 48,3% visitatori e terzi). Questo il dato che emerge dalla quarta edizione del report MedMal di Marsh sui sinistri nella sanità pubblica, che ha preso in considerazione 3.549 richieste danni per cadute accidentali avvenute dal 2004 al 2011 (pari al 10% del totale delle richieste di risarcimento registrate nel report).

I pazienti cadono principalmente nei corridoi e nei bagni, dai letti e dalle poltrone; mentre i visitatori e i terzi cadono sui viali, sulle scale, rampe o scale mobili. Le cadute accidentali si collocano al quarto posto per frequenza dopo l'errore chirurgico, diagnostico e terapeutico.

Una fonte di rischio che, in più del 90% dei casi, potrebbe essere eliminata con adeguate segnalazioni o con interventi di manutenzione determinando così un significativo risparmio sul costo dei contenziosi. Inoltre sarebbe utile ripetere periodicamente, o al variare delle condizioni cliniche dei pazienti, i controlli finalizzati alla prevenzione delle cadute eseguiti durante la fase di ricovero.

Il 90% delle richieste danni per cadute accidentali quasi sempre ricade interamente sui bilanci aziendali delle strutture ospedaliere, in quanto il valore della richiesta è più basso della franchigia. Va considerato anche che una caduta intra-ospedaliera, oltre a generare solo esborsi diretti per eventuali contenziosi, comporta anche costi indiretti per una

durata dei ricoveri più lunga, indagini diagnostiche ulteriori o interventi chirurgici a seguito di fratture indesiderate. Le cadute accidentali nella quasi totalità dei casi (97%) hanno dato origine a lesioni, ma nel 2,4% dei casi hanno causato anche decessi. Più dell'83% delle cadute viene denunciato entro 6 mesi, e più del 90% entro l'anno dall'accadimento.

In 8 anni il costo di queste richieste di risarcimento danni ammonta a circa 33 milioni di euro, di cui quasi il 68% costituisce riserva. In media un sinistro vale circa 15 mila euro, con picchi di 570 mila euro per decessi avvenuti in seguito a caduta. Negli ultimi due anni stanno diminuendo i costi per risarcire cadute di pazienti e stanno aumentando i costi per quelle di terzi/visitatori.

Le richieste danni per caduta al nord pesano per il 9,70% del totale specifico, al centro per il 9,84% e al sud per il 15,71%. Mentre rispetto alle categorie di strutture ospedaliere considerate, le richieste danni per caduta accidentale negli ospedali di primo livello incidono per il 10,46%, negli ospedali di secondo livello per il 10,87%, negli universitari per l'8,47%, in quelli mono-specialistici materno-infantile per l'8,56%, negli ortopedici per il 10,67% e in quelli oncologici per il 3,33%.

La maggior parte della cadute, sia di pazienti sia di terzi/visitatori, avviene nelle parti comuni degli ospedali, le altre in pronto soccorso, medicina generale, chirurgia generale, ortopedia e traumatologia e ostetricia-ginecologia.



## I RISVOLTI SOCIALI DELL'RC PROFESSIONALE OBBLIGATORIA

**Le categorie che si sono già adeguate, quelle in ritardo e quelle maggiormente a rischio: com'è cambiato il quadro a pochi mesi dall'entrata in vigore dell'obbligatorietà della copertura per i professionisti.**

Il sistema dell'assicurazione professionale non ha registrato grandi cambiamenti, da metà agosto, quando è entrato in vigore l'obbligo di copertura RC: i professionisti che avevano ben chiara la percezione del rischio e la loro esposizione finanziaria, indipendentemente dalla legge, si erano già tutelati e i loro ordini professionali si erano mossi di conseguenza prima dell'entrata in vigore dell'obbligatorietà.

Medici, notai e commercialisti sono un esempio, dove il numero di assicurati è vicino alla totalità degli iscritti. Gli ordini che non si sono mossi invece sono quelli che non hanno avvertito da parte dei loro associati l'esigenza di un prodotto complessivo e hanno lasciato loro la libertà di scegliere autonomamente.

Vi sono, poi, categorie come i broker e gli agenti, oppure i notai, per cui la copertura assicurativa era già necessaria per operare.

Altre invece, come gli odontotecnici che operano come fornitori dei dentisti, di solito non pensano alla copertura in quanto il paziente si rivolge direttamente al dentista. L'errore è dimenticare che il dentista ha poi facoltà di rivalsa. Infine vi sono categorie, come i giornalisti, dove vi è molta differenza tra chi opera come freelance e chi invece è dipendente.

D'altro canto è difficile stimare numericamente gli effetti dell'obbligatorietà, soprattutto perché vi sono categorie professionali, come ad esempio gli avvocati, dove non

sempre chi è iscritto all'ordine esercita la professione, e quindi necessita di copertura assicurativa.

Il ruolo degli ordini professionali è fondamentale per fornire informazioni preziose, quale la segmentazione degli iscritti, utili alla profilatura dei rischi, favorendo una precisa individuazione dei contenuti della copertura, per far sì che corrisponda ai rischi effettivi, evitando un inutile aggravio dei costi.

In generale, sono tre gli aspetti importanti che il professionista dovrebbe prendere in considerazione per scegliere una buona copertura RC: il primo è che, quando manca la percezione del rischio, la variabile presa in considerazione è il prezzo, a scapito di tutta una serie di fattori che invece dovrebbero essere valutati nella scelta della copertura assicurativa quali le franchigie, l'interruzione di copertura (in caso esistesse una polizza precedente) l'ampiezza della copertura e i massimali. Serve individuare soluzioni che diano continuità di copertura, per scongiurare quelle zone di ombra che possano lasciare taluni sinistri scoperti.

Non sono inoltre da sottovalutare le spese legali, che se non incluse, possono vanificare il risparmio ottenuto sul premio. L'altro aspetto particolarmente rilevante è la crescita della litigiosità tra professionisti e clienti: talvolta il cliente è portato a confondere il risultato con il diritto a "una buona difesa" nel

caso degli avvocati, "una buona cura" nel caso dei medici, ecc... Se a questo si aggiunge la consapevolezza da parte del cliente della copertura assicurativa del professionista, ci si rende subito conto che l'immediata conseguenza è una riduzione del blocco psicologico nel denunciare un sinistro o un danno: il risarcimento infatti ricadrebbe sulla compagnia assicurativa non sul professionista.

Proprio analizzando i risvolti sociali dell'obbligatorietà, emerge con chiarezza che le categorie che stanno affrontando maggiori difficoltà sono quelle per cui è stato approvato il rinvio, ovvero le professioni mediche e sanitarie, soprattutto a causa dei premi elevati. Tra le professioni mediche, chi paga di più oggi sono gli ortopedici e i ginecologi. Questi importi sono in realtà strettamente legati al fatto che i sinistri in sanità possono avere una vita lunga e soprattutto possono essere denunciati anche a distanza di anni rispetto a quando sono avvenuti. Per i medici sono due le soluzioni assicurative disponibili, a seconda che siano liberi professionisti o dipendenti di una struttura pubblica: copertura per colpa grave e colpa lieve. Quest'ultima nel caso dei dipendenti è a carico della struttura.

Vi è una carenza legislativa invocata da molte parti, ma mai seriamente affrontata, che dovrebbe depenalizzare questo tipo di evento e dare regole certe per la quantificazione del danno.

## RISCHIO POLITICO PER I TRASPORTI ANCHE IN TEMPO DI PACE

L'assicurazione del rischio politico è un'esigenza legata alla globalità delle rotte commerciali non strettamente limitata ai tempi di guerra: anche se, purtroppo, ancora oggi non mancano veri e propri conflitti, sono soprattutto le instabilità interne e i disordini locali a rappresentare i casi più frequenti di rischio politico. Si pensi per esempio agli eventi che hanno interessato i paesi del Mediterraneo meridionale negli ultimi anni o agli episodi di violenza che si verificano in Medio Oriente.

Le comuni polizze trasporti reperibili sul mercato assicurativo non coprono i danni derivanti da eventi

bellici, scioperi e sommosse, che sono assicurabili separatamente con apposite clausole, tra cui quelle di uso più frequente sono: le "Institute War Clauses" e le "Institute Strikes Clauses".

I rischi "guerra" (rischi dunque di natura tipicamente militare) possono essere sintetizzati come quei danni che colpiscono le cose assicurate o la perdita di esse derivanti da:

- guerra, guerra civile, rivoluzione, ribellione, insurrezione, sommossa originata dai casi predetti, atti ostili compiuti da o contro un paese belligerante;

- atti o tentativi di cattura, sequestro, arresto, restrizione o impedimento delle attività commerciali, purché derivanti dai rischi indicati al punto precedente;
- presenza di ordigni bellici quali mine, siluri o bombe dispersi o comunque non segnalati.

Per rischi "scioperi e sommosse" (rischi di natura civile) si intendono quei danni o perdite materiali subiti dalle cose assicurate derivanti da:

- scioperanti, lavoratori colpiti da serrata o persone che prendono parte ad atti contro l'esercizio del lavoro, a tumulti e disordini civili;
- da terroristi o da persone che agiscono per scopi politici.

Si tratta sempre di danni diretti, cioè di danno fisico prodotto alla merce quale diretta conseguenza del verificarsi di uno dei casi sopra descritti. In questi casi, le garanzie previste dalla polizza coprono sia i trasporti via mare sia quelli aerei e sono comunemente reperibili sul mercato. Nei trasporti terrestri via autocarro e ferrovia, la copertura è invece limitata ai soli rischi scioperi per concorde prassi internazionale (Airborne and Waterborne Agreement).

La garanzia di guerra esclude comunque i rischi dipendenti da conflitto tra grandi potenze e l'uso di bombe atomiche: in caso di una guerra in cui siano coinvolte le maggiori potenze mondiali l'assicurazione si risolve. A fronte invece di situazioni di conflitto che non coinvolgono grandi potenze, all'assicuratore è comunque consentito di risolvere il contratto con un minor preavviso rispetto a quello indicato nella polizza.

Va notato inoltre che questi rischi comportano una quotazione separata da quella relativa alla garanzia di base, variabile in funzione delle reali situazioni di pericolo esistenti nei singoli paesi di destinazione o provenienza del carico. Per indicare il livello di rischio, il Joint Cargo Committee di Londra ha stilato una lista, la Global Cargo Watch List, contenente l'indicazione dei paesi più pericolosi, a causa della presenza di guerre e di movimenti socio-politici tali da creare un serio rischio per le merci. Gli assicuratori merci possono monitorare le proprie esposizioni nell'ambito del quadro esistente di polizza, imponendo la notifica di tutti i viaggi che implicino la navigazione nelle acque delle aree geografiche classificate a rischio "Elevated", "High" o "Severe" da parte della Global Cargo Watch List.

Il rischio terrorismo necessita una trattazione separata. Infatti, il terrorismo internazionale della decade scorsa, iniziato con l'attacco dell'11 Settembre 2001 a New York e seguito dagli attentati a Bali, Madrid e Londra degli anni successivi, oltre al notevole impatto economico sugli assicuratori e riassicuratori, ha portato a ripensare le modalità di assicurazione del rischio terrorismo. Immediatamente dopo l'attacco alle Torri Gemelle è infatti diventato particolarmente difficile per gli assicurati trovare sul mercato coperture (non solo marine) per questo rischio con massimali adeguati e a prezzi accettabili. Per quanto riguarda il trasporto delle merci, il problema è stato ovviato con l'introduzione della Termination of Transit Clause, una clausola che include una copertura per le merci in transito, prevedendo però l'estinzione della tutela assicurativa sulle merci giacenti per diversi motivi oltre i termini previsti dalla "Transit Clause".

## FIRMA ELETTRONICA AVANZATA: UN PASSO AVANTI NELLA DEMATERIALIZZAZIONE

Grazie a un nuovo impulso dato dal legislatore alla dematerializzazione, la firma elettronica avanzata (FEA) è una soluzione sempre più utilizzata per semplificare e velocizzare la sottoscrizione in forma elettronica di atti, contratti e altri documenti relativi a prodotti offerti da banche o da società di servizi.

Introdotta dal Decreto legislativo n. 82 del 7 marzo 2005, la Firma Elettronica Avanzata è un "insieme di dati in forma elettronica allegati oppure connessi a un documento informatico che consentono l'identificazione del firmatario del documento e garantiscono la connessione univoca al firmatario, creati con mezzi sui quali il firmatario può conservare un controllo esclusivo, collegati ai dati ai quali detta firma si riferisce in modo da consentire di rilevare se i dati stessi siano stati successivamente modificati."

Tecnicamente si traduce nella possibilità di raccogliere la firma dell'assicurato utilizzando uno speciale tablet e una speciale pen drive, capace di registrare sia i dati statici (l'immagine della firma), sia quelli dinamici (pressione, inclinazione, velocità); a differenza della firma elettronica qualificata o della firma digitale che richiedono l'utilizzo di token o smartcard.

Se è indubbio che la firma elettronica avanzata offre diversi vantaggi, quali: identificare il firmatario e la connessione univoca dello stesso al documento firmato, rilevare se i dati sono stati modificati successivamente all'apposizione della firma elettronica avanzata, risparmiare sui costi diretti e indiretti, dematerializzare i documenti e conservarli e reperirli così con estrema rapidità; è anche vero che alla gestione della sicurezza di questa soluzione si associano alcune potenziali problematiche complesse. È infatti possibile incorrere in furto o manomissione dei dispositivi, errore umano, casi di pirateria o violazione dei dati personali.

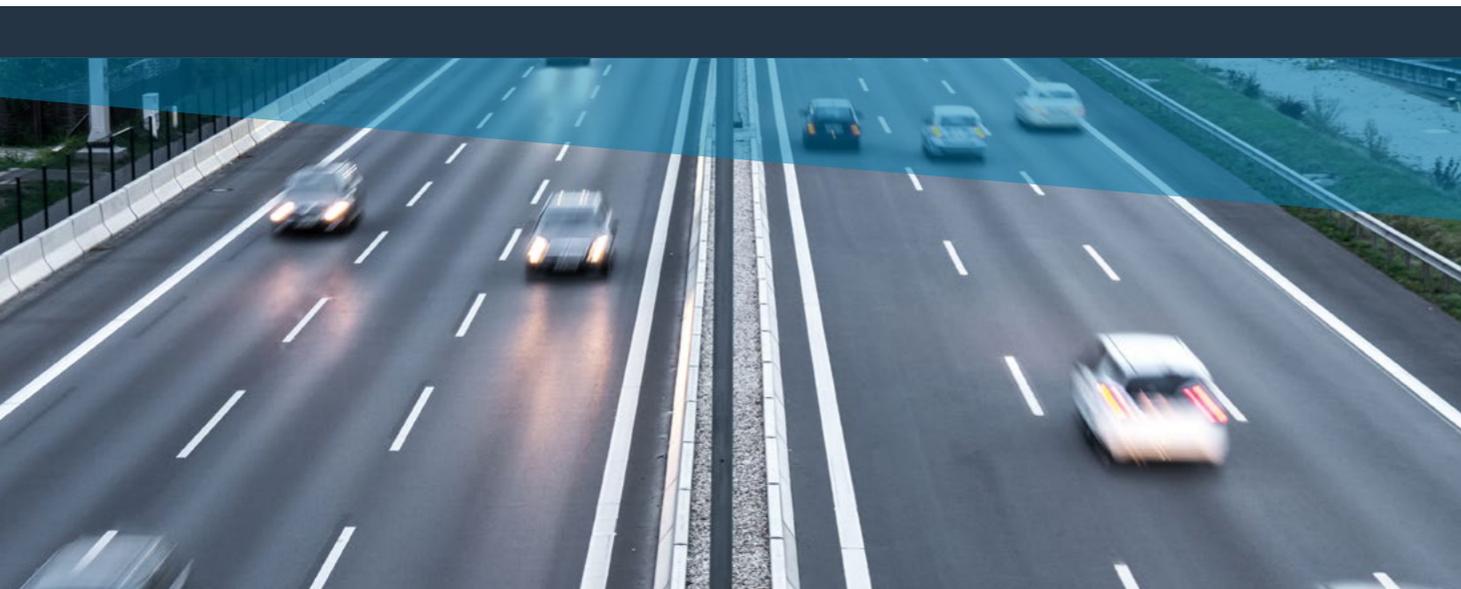
La legge prescrive la copertura assicurativa obbligatoria al fine di "proteggere i titolari della

firma elettronica avanzata e i terzi da eventuali danni cagionati da inadeguate soluzioni tecniche". Tale normativa prevede che enti come banche e software house siano obbligati a stipulare una copertura assicurativa di Responsabilità Civile Professionale, con un massimale minimo di 500.000 euro, e di informare di tale copertura i soggetti interessati pubblicandola ad esempio sul proprio sito internet.

A tale obbligo assicurativo si somma quanto previsto poi del recente Provvedimento n. 396 del 12 settembre 2013 del Garante per la Protezione dei Dati Personali, in merito ai presidi tecnici e organizzativi di sicurezza a protezione dei dati biometrici degli interessati descritti e in particolare:

- idonee misure volte a ridurre i rischi di installazione abusiva di software o di modificazione della configurazione dei dispositivi in dotazione ai promotori, adottando altresì ogni accorgimento utile a contrastare l'azione di eventuali agenti malevoli (malware)
- un sistema di gestione dei dispositivi impiegati nei trattamenti grafometrici basato su certificazioni digitali e policy di sicurezza che disciplinino, sulla base di criteri predeterminati, le condizioni di loro utilizzo sicuro (in particolare funzionalità di remote wiping applicabili nei casi di smarrimento o sottrazione dei dispositivi)
- adeguate policy per la gestione degli incidenti di sicurezza nell'ambito delle diverse fasi del processo biometrico/grafometrico.

Se il mercato assicurativo oggi propone varie soluzioni per la copertura dei rischi legati alla FEA, la scelta assicurativa più idonea alla protezione dei soggetti interessati deve tenere conto di quanto richiesto dal provvedimento del Garante sopra citato, per questo motivo un'analisi preventiva dei processi aziendali può risultare particolarmente utile per l'identificazione e la quantificazione dei rischi associati alla FEA.



## MARSH IN EUROPA CONTINENTALE

### AUSTRIA

Wien

### AZERBAIJAN

Baku

### BELGIO

Antwerp  
Brussels  
Liege  
Roeselare

### CROAZIA

Zagreb

### REPUBBLICA CECA

Brno  
Liberec  
Ostrava  
Prague

### CIPRO

Limassol

### DANIMARCA

Virum

### ESTONIA

Tallinn

### FINLANDIA

Espoo  
Oulu

### FRANCIA

Aix-en-Provence  
Bordeaux

Lille

Lyon

Orange

Paris

Toulouse

### GERMANIA

Berlin  
Düsseldorf  
Frankfurt  
Hamburg  
Leipzig  
München  
Stuttgart

### GRECIA

Maroussi - Athens

### UNGHERIA

Budapest

### ITALIA

Ancona  
Bologna  
Brescia  
Cagliari  
Catania  
Cremona  
Genova  
Mantova  
Milano  
Padova  
Palermo  
Roma  
Torino  
Udine

### KAZAKISTAN

Almaty

### LETTONIA

Riga

### LITUANIA

Vilnius

### LUSSEMBURGO

Luxembourg

### PAESI BASSI

Amsterdam  
Rotterdam  
's-Hertogenbosch

### NORVEGIA

Kristiansand  
Oslo  
Trondheim

### PORTOGALLO

Lisbon  
Oporto

### POLONIA

Gdańsk  
Krakow  
Poznan  
Warszawa  
Wroclaw

### ROMANIA

București Central  
București Garanție Extinsă  
Cluj-Napoca  
Timisoara

### RUSSIA

Moscow  
St. Petersburg

### SERBIA

Belgrade

### SLOVACCHIA

Bratislava

### SLOVENIA

Ljubljana

### SPAGNA

ACoruña  
Barcelona  
Bilbao  
Madrid  
Pamplona  
Sevilla  
Sevilla  
Valencia

### SWEZIA

Gothenburg  
Malmö  
Stockholm

### TURCHIA

Adana  
Ankara  
Istanbul  
Izmir

### UCRAINA

Kiev

Marsh S.p.A.  
Viale Bodio 33, 20158 Milano  
Tel. 02.48538.1  
www.marsh.it  
communication-italy@marsh.com

**Direttore Responsabile:** Barbara Ghirimoldi  
**Coordinamento Redazionale:** Chiara Valenti  
**Graphic Design:** Matteo Secchi

#### Authors:

Massimo Beratglia	Praveen Sharma
Marco D'Oro	Linda van Anandel
Alessandro Marchiori	James Waller (GC)
Emanuele Patrini	Alex Wittenberg (OW)
Mark Pellerin (OW)	Caroline Woolley
Domenico Pennucci (GC)	Corrado Zana

