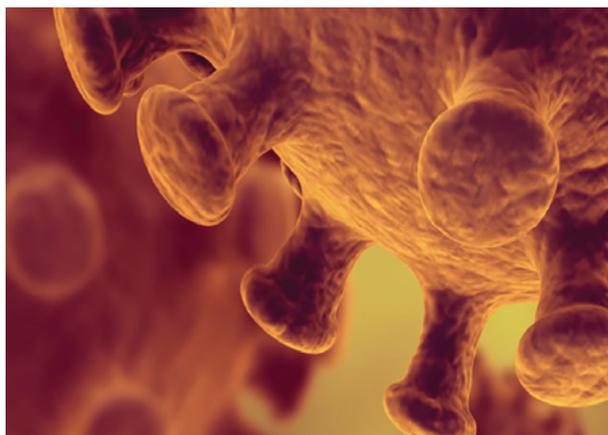




CATASTROFI NATURALI, RISCHI PANDEMICI E INCERTEZZA NORMATIVA

Da fenomeni con impatto locale a rischi di portata globale



4 *L'epidemia di Ebola: come affrontarla e come difendersi*

Insights on the market

2 Nel terzo trimestre, tassi assicurativi in generale diminuzione

Cover story

4 L'epidemia di Ebola: come affrontarla e come difendersi

International topic

8 Lo stato del settore energetico nell'era dell'incertezza normativa e regolatoria

10 Si accende la mappa del rischio politico

12 Rotte artiche: rischi e opportunità nella navigazione

16 Il risk management: una funzione sempre più strategica

19 La modellazione per le Nat-Cat

Mercer

22 Il costo del lavoro a confronto in 120 paesi del mondo

Stars

25 Come possono i risk manager diventare sempre più fondamentali nelle aziende?

10 *Si accende la mappa del rischio politico*

Local focus

26 Prevenire la corruzione: un obiettivo raggiungibile

Marsh Risk Consulting

28 Gli amministratori di fatto: profili di responsabilità e scenari di rischio

29 Infezioni nella sanità pubblica: 9 volte su 100 portano al decesso

Local topic

31 Il patrimonio artistico e culturale italiano vale un tesoro

32 Infedeltà dei dipendenti più elevata in caso di M&A

33 C'è il sole? Piove? Tutti con la testa all'insù a monitorare il meteo

Mercer Marsh Benefits

34 Le aziende italiane guardano sempre più con favore all'introduzione di flexible benefit e benefit volontari

Oliver Wyman

36 Centralità del cliente: ci siamo forse distratti?

External Contributor

38 L'evoluzione del risk management nella gestione del business aziendale

INSIGHTS ON THE MARKET

NEL TERZO TRIMESTRE, TASSI ASSICURATIVI IN GENERALE DIMINUZIONE

Favoriti i clienti che si rivolgono
al mercato assicurativo internazionale.

Il Marsh Global Insurance Index ha evidenziato una contrazione complessiva dei tassi del 2,8% per il terzo trimestre del 2014, rispetto all'anno precedente. Sebbene i tassi siano in diminuzione da sei trimestri consecutivi, la contrazione si è accentuata dall'inizio dell'anno in numerose regioni e linee di business.

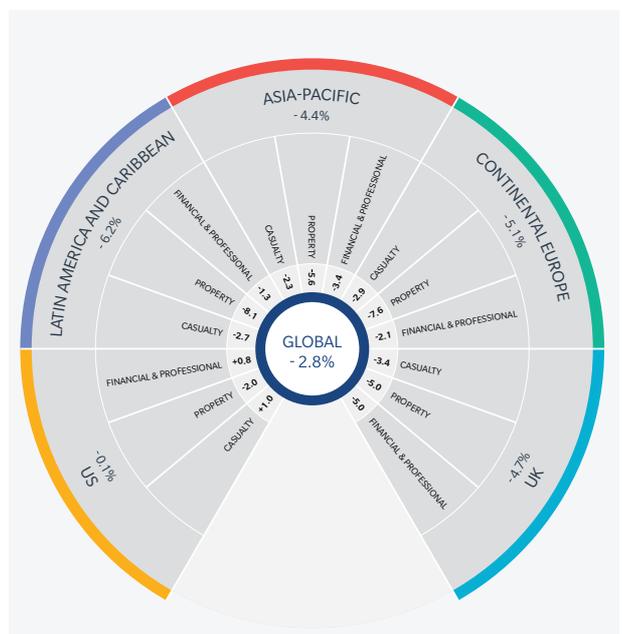
I livelli dei tassi Property hanno evidenziato la più importante diminuzione a livello globale. Negli Stati Uniti, si sono registrati pochi eventi catastrofici, confermando un periodo favorevole che si protrae dalla tempesta Sandy dell'ottobre 2012. Con il perdurare di condizioni di mercato molto competitive, gli assicurati si orientano verso prodotti alternativi per la gestione del rischio (Alternative Risk management Solutions), tra cui cat bond e strumenti finanziari di hedging; inoltre, la clientela è interessata alla stipula di polizze pluriennali che consentano di mantenere invariati, anche per il futuro, i bassi tassi attuali.

Le linee Casualty e Finpro mostrano un trend più stabile. L'aumento del livello di regolamentazione continua a essere una delle preoccupazioni più sentite dalle banche a livello globale, a causa dei costi che ne derivano. Anche i recenti attacchi cyber subiti da diverse banche internazionali hanno destato preoccupazione fra le istituzioni finanziarie. In particolare, i tassi negli Stati Uniti sono essenzialmente stabili, mentre in America Latina, Asia Pacifico, Regno Unito ed Europa continentale hanno subito contrazioni comprese tra il 4 e il 6%.

Il Quarterly Briefing Index consente di monitorare l'andamento dei tassi su base trimestrale. Ogni trimestre registra la variazione dei tassi rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente, consentendo così un efficace monitoraggio del ciclo dei tassi a livello globale.

RENEWAL RATE CHANGES BY REGION AND LINE OF BUSINESS

Fonte: Marsh Global Analytics



ITALIA*General Liability: tassi stabili*

- Eccesso di offerta disponibile sul mercato.
- Forte competizione anche su rischi sinistrati.
- Si affacciano anche carrier in precedenza non presenti sulla linea di business.

Motor: tassi in contrazione dello 0-10%

- In passato il Motor ha mostrato forti incrementi dovuti al pesante andamento.
- Negli ultimi due anni si è registrato un incremento di capacità offerta con alcune contrazioni dei tassi.
- Nuove compagnie straniere stanno entrando nel mercato.

*Property esposti ai catastrofali: tassi in contrazione dello 0-10%**Property non esposti ai catastrofali*

- Eccesso di offerta ancora disponibile.
- Compagnie ancora molto aggressive anche se la sottoscrizione è accurata e si ricercano rischi di buona qualità.

Environmental: tassi in contrazione dello 0-10%

- Compagnie interessate ad incrementare questa linea di business, quindi nuova capacità disponibile a tassi più competitivi.

Directors and Officers: tassi stabili

- Sebbene il mercato mostri un profilo stabile, i tassi registrano un leggero incremento per i rischi con profilo finanziario negativo o sinistrati.

Financial Institutions: tassi stabili

- Tassi in crescita per le coperture D&O delle istituzioni finanziarie.
- Le altre linee di business registrano un mercato stabile.
- Carrier internazionali mostrano rinnovato interesse per il portafoglio italiano.

Professional Liability: tassi stabili

- Sebbene il mercato esprima maggiori capacità, l'andamento è stabile.
- Ci si attende maggior competizione in futuro con l'ingresso di nuovi carrier sulla linea di business.

Medical Malpractice: tassi stabili

- Mercato italiano rappresentato in prevalenza da un unico carrier che ha recentemente revocato il mandato all'agente in esclusiva per l'Italia e ci si attendono cambiamenti nel settore.
- Si prevedono conseguenze a seguito dell'introduzione della RC professionale medici obbligatoria.

Marine Cargo: tassi in contrazione del 10-20%

- Mercato del Cargo ancora profittevole e a tassi competitivi.
- Un unico carrier è entrato nel mercato durante il 2014.
- Gli altri carrier cercano di conservare la loro quota di mercato.

Aviation: tassi in contrazione dello 0-10%

- Riduzione dei premi dovuta a eccesso di offerta, espressa anche da mercati internazionali.
- Ingresso di nuovi player.
- Lato carrier, la sottoscrizione di trattati facoltativi sembra ridursi in quanto le compagnie stanno aumentando la loro ritenzione.

Employee Benefits: tassi stabili

- Le polizze sanitarie hanno rappresentato nel passato una criticità dovuta agli andamenti fortemente negativi che ora sembrano tornare a livelli accettabili.
- Al contempo, si registra una criticità nell'offerta di coperture infortuni, dovuta a un mercato tradizionalmente carente di franchigie adeguate.
- Alcuni carrier internazionali (Swiss Life and Axis) stanno approcciando il mercato italiano.



Dopo alcuni episodi isolati negli Stati Uniti, i casi di Ebola in Spagna e in altri paesi europei hanno alzato il livello di guardia su questo virus.

L'EPIDEMIA DI EBOLA: COME AFFRONTARLA E COME DIFENDERSI

Contenere il virus richiede impegno da parte degli Stati e delle organizzazioni mondiali, ma anche le aziende devono fare la loro parte.

Scatenato da un ceppo particolarmente aggressivo (Zaire) del virus, Ebola ha provocato migliaia di vittime in tutta l'Africa occidentale, mentre alcuni episodi negli Stati Uniti e in Europa hanno determinato il diffondersi di una certa preoccupazione nell'opinione pubblica. Più di recente l'allarme Ebola è scattato anche in Italia.

Nell'economia interconnessa di oggi, ciò che sembra essere un evento localizzato può diffondersi rapidamente a un intero paese o anche a più continenti. Basti pensare che, nello scorso decennio, abbiamo affrontato gravi focolai di alcuni virus letali come l'influenza aviaria A (H5N1), la sindrome respiratoria acuta grave (SARS), e l'"influenza suina" (H1N1); quest'ultima, solo per fare un esempio, ebbe origine in Messico e si diffuse in molti stati, causando più di 18.000 morti e ripercussioni su viaggi e commerci in tutto il mondo. In questi casi si è trattato di epidemie che hanno presentato sfide complesse per le autorità sanitarie: anzitutto perché non è sempre facile diagnosticare correttamente e in maniera tempestiva questi virus, in quanto i loro sintomi sono simili a quelli di altre malattie; in secondo luogo perché spesso è difficile individuare la fonte dei nuovi ceppi, e quindi anche mettere in atto i dovuti controlli. Infine, se un virus non è mai stato identificato in precedenza negli esseri umani, non esistono forme preventive di trattamento. Ma anche per "virus conosciuti" come Ebola, spesso non esiste un vaccino, né un iter specifico di trattamento.

Se da un lato proseguono gli sforzi sia sul fronte della ricerca, sia sul fronte dell'assistenza medica in Europa e negli Stati Uniti, dall'altro, l'Unione Europea si è

impegnata a incrementare gli aiuti per la lotta contro Ebola in Africa occidentale, stanziando 1 miliardo di euro e l'Organizzazione Mondiale della Sanità, lo scorso ottobre, ha chiesto di accelerare i test sul vaccino anti-Ebola con l'obiettivo di produrne un milione di dosi entro la fine del 2015.

Tuttavia, questo non basta a contenere la possibile diffusione del virus: anche le aziende devono fare la loro parte, identificando i potenziali rischi per la loro attività e i loro dipendenti, e preparandosi ad affrontarli. Come nel caso di catastrofi naturali – uragani, terremoti – o di attacchi terroristici, anche una pandemia può avere implicazioni che toccano alcuni centri nevralgici di un'azienda quali: le risorse umane, le operations e la catena di fornitura, e può creare casi di business interruption, danni d'immagine e persino danni ambientali. La differenza è la portata: una pandemia può diffondersi su scala globale. In risposta a questi scenari, esistono tecniche efficaci di gestione e mitigazione dei rischi, inclusi piani di emergenza collaudati, piani di crisis management e di business continuity aggiornati e verificati, che possono minimizzare i potenziali danni causati a un'azienda dal virus Ebola.

LE PRECAUZIONI DA PRENDERE E LE FORME DI PREVENZIONE

Anche se le autorità sanitarie affermano che un'epidemia su larga scala negli Stati Uniti e in Europa è improbabile, tuttavia, i CDC (Centres for Disease Control and Prevention) hanno emesso un "livello 3" di allerta per Guinea, Sierra Leone e Liberia, il più elevato livello di allarme mai emesso fino ad ora, che dimostra

la gravità della situazione in quelli che sono i paesi maggiormente colpiti dal virus.

Per salvaguardare il proprio business e le proprie risorse, le aziende devono valutare i seguenti aspetti:

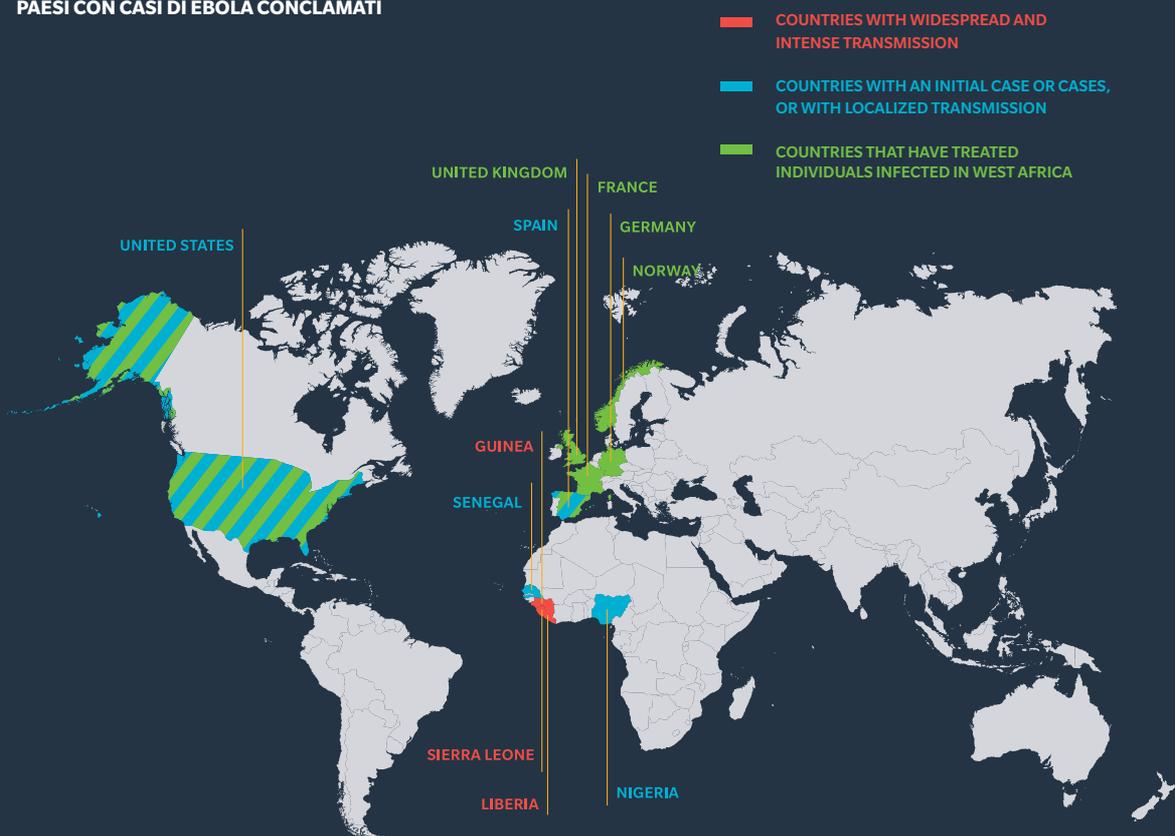
- considerare la natura della malattia – elevato livello di virulenza e tasso di mortalità - e definire il potenziale impatto diretto e indiretto sui dipendenti della società e sulle attività;
- rivedere e aggiornare i piani di crisis management e di business continuity: per esempio, le aziende dovrebbero chiedersi se il proprio business plan potrà proseguire in caso di chiusura delle frontiere, restrizioni nei viaggi o ridotte esportazioni di determinate materie prime; cosa potrebbe accadere se venissero a mancare alcune persone che ricoprono ruoli chiave o se una parte di personale lavorasse da remoto; come è possibile preparare l'azienda a rispondere positivamente nel caso in cui i timori di infezione compromettessero le vendite;
- prendere in considerazione controlli aggiuntivi sulla gestione dei rischi e, se necessario, ulteriori procedure per le risorse umane e i viaggi di lavoro;
- definire le priorità di business: quali prodotti e/o servizi hanno maggior valore per l'organizzazione e qual è l'impatto potenziale sul fatturato nel caso non siano più disponibili o siano compromessi da Ebola;
- esaminare i fornitori più importanti, in particolare se ubicati in zone già colpite da Ebola, considerare il potenziale impatto operativo o di vendita che un loro cambiamento potrebbe causare e identificare anche fornitori alternativi provenienti da altre aree geografiche;
- definire i criteri che saranno utilizzati per intensificare gli interventi e attivare piani aggiuntivi e protocolli di risposta;
- monitorare le comunicazioni dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (WHO), dell'autorità sanitaria nazionale, del governo e delle associazioni di categoria e adeguare la strategia;
- definire le procedure, tra cui la notifica alle autorità sanitarie competenti, qualora un dipendente o un membro della sua famiglia fosse colpito da Ebola – anche se si tratta solo di un caso sospetto;
- rivedere o sviluppare procedure per la salute dei lavoratori finalizzate a ridurre al minimo il rischio di trasmissione di malattie infettive, prevedendo anche la possibilità di mettere in quarantena o isolare persone potenzialmente malate;
- implementare protocolli igienici supplementari;
- informare i propri dipendenti sulle modalità di trasmissione della malattia e sulle misure di controllo e prevenzione delle infezioni da Ebola;
- implementare un piano di business continuity per quei processi che devono essere mantenuti attivi per il normale funzionamento dell'organizzazione o di una funzione centrale "vulnerabile" come un sito produttivo.

Un valido supporto alla prevenzione per le aziende dei rischi legati a Ebola è "Ebola Response Center" <http://usa.marsh.com/EbolaResponseCenter.aspx>, un hub digitale dove trovare le ultime notizie relative a Ebola, raccogliere facilmente informazioni sulla gestione dei rischi relativi all'epidemia e accedere alle analisi di esperti sul tema.

LE ORIGINI DI EBOLA

- Il caso che ha dato avvio all'attuale epidemia è avvenuto nel dicembre 2013 in Guinea, anche se non è stato identificato come Ebola fino al marzo 2014. Per i ritardi nell'implementazione di misure di controllo, il virus si è diffuso in Liberia, probabilmente a causa del continuo passaggio alla frontiera di cittadini di entrambi i paesi, e successivamente Sierra Leone, Nigeria e Senegal.
- Oggi l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha dichiarato la Nigeria e il Senegal "Ebola virus free", mentre vi è un forte rischio che Ebola si diffonda nei paesi confinanti, e un rischio moderato che altri paesi dell'Africa occidentale saranno interessati.
- Le Nazioni Unite hanno istituito la Missione "Ebola Emergency Response" per coordinare e sostenere gli sforzi globali contro l'epidemia.

PAESI CON CASI DI EBOLA CONCLAMATI



Mapa aggiornata a ottobre 2014

Fonte: World Health Organisation

<http://usa.marsh.com/NewsInsights/ThoughtLeadership/Articles/ID/41338.aspx>



LO STATO DEL SETTORE ENERGETICO NELL'ERA DELL'INCERTEZZA NORMATIVA E REGOLATORIA

Secondo un'indagine Marsh, il 20% degli intervistati ritiene il settore stagnante e "dal futuro incerto".

La mancanza di stabilità normativa a lungo termine sta minando gli investimenti nel settore energetico europeo. Questa è la principale conclusione della recente indagine sul settore energetico di Marsh, che ha coinvolto investitori, gestori, fornitori e altri stakeholder in tutta Europa. Dalla survey emerge che la maggior parte degli intervistati sono preoccupati dalla situazione in cui versa il comparto energetico, considerato stagnante dal 20% dei rispondenti e "dal futuro incerto" da più di un terzo.

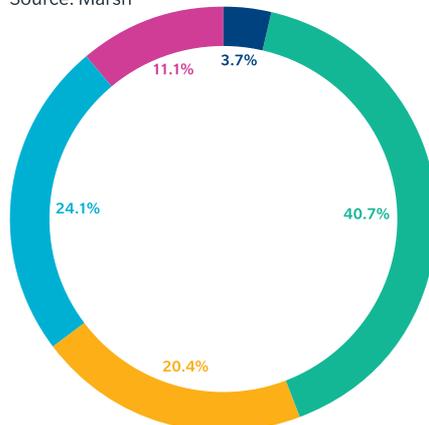
Se nel XX° secolo le due sfide centrali del settore erano la sicurezza degli approvvigionamenti e la stabilità dei prezzi, nel nuovo millennio si è aggiunto un terzo aspetto fondamentale: la necessità di salvaguardare l'ambiente. Dalla survey emerge che, privati dei necessari finanziamenti, molti paesi stanno incontrando serie difficoltà nel gestire questi tre temi, una situazione che è stata definita "Trilemma" in un'analisi di World Energy Council in collaborazione con Oliver Wyman.

L'incertezza economica attuale aggiunge ulteriore stress al sistema, e l'incompatibilità di alcune nuove tecnologie con l'infrastruttura esistente complica ulteriormente il delicato equilibrio del settore. In questo quadro, la stabilità normativa a lungo termine a cui investitori, operatori, fornitori e tutti i player del mercato energetico si affidano non può più essere data per scontata.

I risultati di questa indagine dipingono un quadro a tinte fosche, in cui gli investitori adottano la strategia del "wait and see", o, al massimo, fanno investimenti a breve termine. L'incertezza regolatoria è infatti ampiamente considerata come l'ostacolo principale agli investimenti in progetti energetici: più di tre quarti dei partecipanti (79,6%) concorda su questo aspetto, soprattutto gli operatori del nucleare e delle fonti tradizionali di energia, e l'83% è preoccupato per la disponibilità dei capitali.

1 | HOW WOULD YOU DESCRIBE THE OVERALL STATE OF THE POWER INDUSTRY? (BY RESPONDENT TYPE)

Source: Marsh



■ VERY HEALTHY ■ FAIRLY HEALTHY ■ STAGNANT
■ NOT VERY HEALTHY ■ NOT AT ALL HEALTHY

Se oggi gli investitori sono infatti costretti a ragionare su progetti che non superano i 5 anni – quando invece per scelte solide e ritorni quantificabili occorrerebbero strategie di lungo periodo, non inferiori ai 30 anni – va da sé che quasi la metà degli intervistati invoca stabilità normativa, trasparenza e politiche di lungo termine per migliorare le prospettive di investimento del settore.

Oltre all’incertezza normativa, anche l’instabilità dei prezzi (26,2%) e il rischio politico (14,1%) compaiono fra le barriere più significative per la fiducia degli investitori, mentre solo il 17% dei rispondenti ritiene che ci sia un gap tecnologico da colmare, anzi la gran parte degli intervistati pensa che tecnologia abbia migliorato la sicurezza e l’efficienza del settore negli ultimi 5 anni. Infine l’indagine Marsh sottolinea come più della metà degli intervistati (54%) ritiene che in futuro aumenteranno i casi di blackout, un dato confermato da 4 investitori su 5.

Un discorso a sé va fatto per l’impatto della situazione economica sulle scelte degli operatori: il 35% dei partecipanti alla survey in UK e i due terzi in Germania non lo considerano affatto un problema, mentre è una fonte di estrema preoccupazione in Sud Europa – metà degli intervistati italiani e due terzi degli spagnoli dichiarano di esserne “estremamente preoccupati” –.

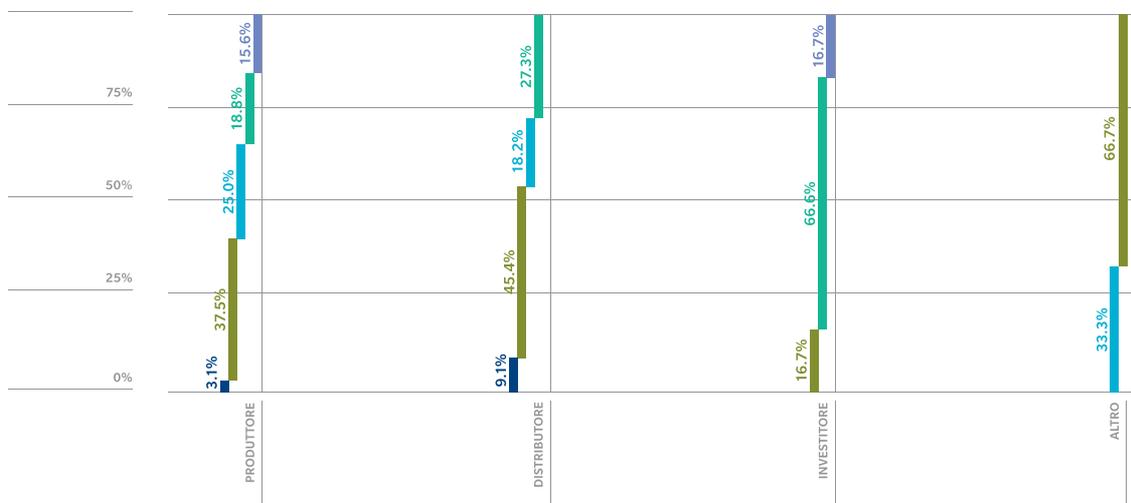
L’Italia è invece ottimista sui possibili blackout, che ritiene in decisa diminuzione nei prossimi dieci anni, un dato in controtendenza rispetto alla media,

dal momento che più della metà degli intervistati (53,7%) ritiene che la possibilità di blackout aumenterà in futuro e addirittura lo pensa l’83% dei finlandesi.

In fondo al tunnel, c’è uno spiraglio di luce? Se il timore legato all’instabilità regolatoria è generalizzato e trasversale, non vi è lo stesso consenso sulla possibile soluzione del “Trilemma”. Mentre stupisce il fatto che nella classifica delle potenziali “cure” al mondo dell’energia, solo l’11,3% dei rispondenti indichi lo stoccaggio dell’energia – più del doppio se si considerano solo gli operatori del settore rinnovabili e idroelettrico che soffrono maggiormente questa criticità –, al primo posto c’è il miglioramento delle condizioni di investimento (24,5%); segue l’ottimizzazione del mix energetico con il 18,9%.

Secondo gli intervistati, proprio per rispondere al possibile aumento di blackout, il panorama delle fonti di energia si tingerà ancora di più di verde, con l’aumento dell’eolico offshore secondo 8 partecipanti su 10, seguito dall’eolico onshore, dal fotovoltaico e dalle biomasse. Permane una forte incertezza sul futuro del gas: metà degli intervistati ritiene che il suo peso nel mix energetico aumenterà, un quarto lo pensa in declino, mentre i rimanenti ritengono che il suo ruolo non varierà rispetto a oggi. In controtendenza la Turchia che invece punta sul nucleare (il 57% dei rispondenti crede in un incremento del suo contributo e il 70% si aspetta addirittura un aumento del peso dell’energia da combustibili fossili come il carbone).

2 HOW WOULD YOU DESCRIBE THE OVERALL STATE OF THE POWER INDUSTRY? (BY RESPONDENT TYPE)
Source: Marsh



SI ACCENDE LA MAPPA DEL RISCHIO POLITICO

Il crollo del prezzo del petrolio e le crescenti tensioni geopolitiche al centro della nuova “mappa”.

Dopo anni di sostanziale stabilità, il petrolio torna a essere l'ago della bilancia degli equilibri internazionali. Lo afferma la mappa realizzata da Marsh in collaborazione con Business Monitor International, che evidenzia (grazie ai colori) il livello di rischio di 185 paesi nel mondo considerando 3 variabili: rischio politico, quello macroeconomico e rischi operativi.

Il crollo del prezzo dell'oro nero, infatti, se da un lato avvantaggia i paesi importatori, che beneficiano di costi di importazione più contenuti, dall'altro lato minaccia l'economia dei principali paesi esportatori: Angola, Chad, Guinea Equatoriale, Iran, e Venezuela sono considerati dalla mappa a livello “severe risk”, con potenziali conseguenze negative sul loro profilo di rischio politico. Basti considerare che, per il solo Venezuela, l'esportazione del petrolio rappresenta oltre il 50% delle entrate del Governo e il 95% delle esportazioni.

Tra i paesi e le aree a più alto rischio di violenza politica ci sono il Medio Oriente, il Nord Africa, l'Ucraina, la Thailandia e, non ultimo, Hong-Kong, dove le tensioni politiche e le manifestazioni pro-democrazia potrebbero proseguire anche nel 2015, senza risposte concrete da parte delle autorità governative. Pericolo elevato anche per Congo, Gabon, Iraq, Nigeria e Sudan. Corrono rischi, ma più moderati, anche Colombia, Ecuador, Messico e Russia.

Uno dei trend più interessanti catturati dalla mappa riguarda i paesi emergenti che si confermano attrattivi per gli investitori e quelli che non offrono sufficienti

garanzie di stabilità. Mentre Cina, India, e Indonesia si collocano nel primo gruppo di paesi, grazie alle riforme politiche ed economiche in corso, la Russia rimane invece problematica, a causa dell'annessione della Crimea e delle successive sanzioni commerciali da parte degli Stati Uniti e dell'area occidentale del mondo. E' proprio di questi giorni la più clamorosa svalutazione del rublo e il timore di un default dell'intero paese.

Scettiche le previsioni anche per Brasile e Sud Africa, in cui stagioni di instabilità e rivolte si alternano a momenti di maggiore stabilità.

Se il 2015 sarà ancora un anno di “allerta” per le organizzazioni che hanno interessi in paesi a rischio, la mappa si spinge a fare qualche considerazione sul 2017: un anno cruciale a livello politico, in quanto sono previste le elezioni in diversi stati.

Oltre alle presidenziali negli Stati Uniti e a un possibile referendum sull'appartenenza alla UE nel Regno Unito, si terranno votazioni in Francia, Germania – con potenziali conseguenze sull'eurozona – Hong Kong, Iran, e Sud Corea.

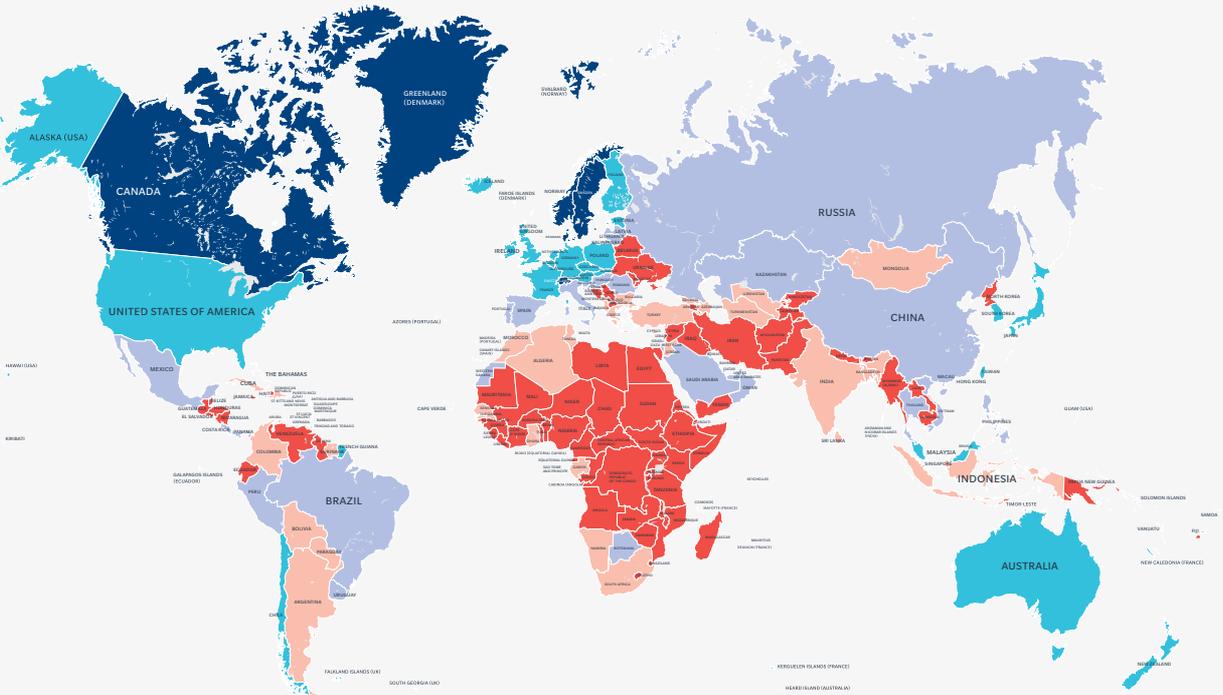
La mappa accende, infine, un faro sugli attacchi cyber: in passato si è spesso sospettato che in alcuni casi gli attacchi cyber fossero stati promossi da alcuni governi; lo studio si chiede se la cyber-guerra potrà in futuro confermarsi come la tattica prescelta dai governi coinvolti in conflitti internazionali.

E ne è la riprova quanto successo di recente tra il Nord Corea e uno dei colossi asiatici dell'informatica.

<http://usa.marsh.com/NewsInsights/MarshRiskManagementResearch/ID/43185.aspx>

IL RISCHIO POLITICO NEL 2015

Il 2015 è iniziato portando con sé i rischi politici del 2014. Le aziende che hanno investimenti in paesi a rischio devono mantenere alto il livello di guardia. All'orizzonte si profilano sfide economiche e politiche impegnative: volatilità nei prezzi delle commodity, crescita macroeconomica debole, tensioni geopolitiche e cyber-terrorismo. È disponibile la mappa del rischio politico di Marsh, realizzata in collaborazione con Business Monitor International (BMI), uno studio che analizza gli equilibri politici ed economici del mondo, in una prospettiva di medio e lungo termine.



Country Risk Index: Top 20 Highest Risk			
Rank	Country	2014 Score	Risk Trend
1	Central African Rep.	22.6	-2.1 ↓
2	Sudan	24.0	0.4 ↑
3	Syria	25.5	-4.6 ↓
4	Afghanistan	25.8	N/A
5	Guinea-Bissau	28.1	-1.9 ↓
6	Yemen	28.8	-5.7 ↓
7	Congo (DRC)	28.9	1.5 ↑
8	Libya	31.0	-8.6 ↓
9	Haiti	31.6	-0.4 ↓
10	Mauritania	32.9	0.7 ↑
11	Chad	32.9	-0.1 ↓
12	Mali	33.6	-1.9 ↓
13	Madagascar	34.3	-0.3 ↓
14	Guinea	34.6	-1.4 ↓
15	Zimbabwe	35.2	2.6 ↑
16	Burundi	35.7	-1.4 ↓
17	Kyrgyzstan	35.9	-0.6 ↓
18	Niger	36.5	-1.4 ↓
19	Sao Tome and Principe	38.3	3.0 ↑
20	Ethiopia	38.6	2.3 ↑

→ **Political Instability Hotspots Remain**
 Hong Kong / Libya / Syria / Thailand / Ukraine

→ **Countries Most At Risk From Falling Oil Prices**
 Angola / Chad / Equatorial Guinea / Iran / Venezuela



Dati forniti dal BUSINESS MONITOR INTERNATIONAL LTD.

ROTTHE ARTICHE: RISCHI E OPPORTUNITÀ NELLA NAVIGAZIONE

L'industria del trasporto internazionale è pronta a massimizzare le opportunità offerte dalla navigazione artica, ma il settore delle assicurazioni marittime si trova a gestire una serie di problemi di sicurezza e di navigazione.

I cambiamenti ambientali, in particolare quelli legati al surriscaldamento del pianeta, stanno avendo un impatto senza precedenti sulla regione artica dove, negli ultimi due decenni, si è verificata una perdita massiccia dei ghiacciai stagionali e di quelli perenni e un loro progressivo ritiro durante i mesi estivi.

Se da un lato le conseguenze dei cambiamenti del clima stanno incrementando frequenza e intensità delle catastrofi naturali, dall'altro hanno aperto nuove rotte artiche che, associate alle recenti scoperte di giacimenti petroliferi e ai potenziali risparmi economici e di tempo derivanti dal loro utilizzo, hanno reso queste vie di navigazione più interessanti per il settore dei trasporti marittimi.

Il Passaggio a Nord Ovest, la via del Mare del Nord, e il Ponte Artico sembrano offrire un'alternativa ai

canali di Panama e Suez oggi utilizzati per spostarsi tra gli oceani Atlantico e Pacifico, riducendo la distanza tra Asia orientale ed Europa occidentale e offrendo un significativo risparmio sui costi del carburante. Durante il primo attraversamento del Passaggio a Nord Ovest realizzato con successo, la nave commerciale Nordic Orion ha impiegato circa una settimana in meno rispetto all'attraversamento del canale di Panama, con un risparmio per l'armatore di circa 80.000 litri di carburante e di una parte importante dei costi di pedaggio.

Tuttavia, queste rotte non sono prive di rischi: le condizioni climatiche e meteorologiche estreme creano pericoli eccezionali, tra cui ghiaccio galleggiante, nebbia fitta e tempeste violente e, nonostante le nuove misure di sicurezza, le navi restano vulnerabili ai danni provocati dal ghiaccio, ai guasti dei macchinari, ecc.

NSR TIME AND DISTANCE SAVINGS

Fonte: Tschudi Shipping Company A/S

DESTINATION	VIA SUEZ CANAL			THROUGH NORTHERN SEA ROUTE			DAYS SAVED
	DISTANCE, NM	SPEED, KNOTS	DAYS	DISTANCE, NM	SPEED, KNOTS	DAYS	
SHANGHAI, CHINA	(12050)	14.0	37	(6500)	12.9	21	-16
BUSAN, KOREA	(12400)	14.0	38	(6050)	12.9	19.5	-18.5
YOKOHAMA, JAPAN	(12730)	14.0	39	(5750)	12.9	18.5	-20.5

L'ambiente inospitale, poi, rappresenta un'importante sfida per gli equipaggi – sono davvero pochi quelli addestrati o che hanno esperienza in queste condizioni – e, se un'imbarcazione dovesse trovarsi in difficoltà, è probabile che un qualunque aiuto possa arrivare solamente da molto lontano.

Comprensibilmente, l'industria del trasporto internazionale è interessata a massimizzare le opportunità offerte dalla navigazione artica, ma il settore delle assicurazioni marittime, la cui collaborazione è essenziale per consentire la viabilità commerciale delle rotte artiche, si trova a gestire una serie di problemi di sicurezza e di navigazione.

Finora il Passaggio a Nord Ovest e la via del Mare del Nord sono stati utilizzati soprattutto per viaggi occasionali che sono stati autorizzati come imprese straordinarie, sostenuti dal governo, sponsorizzati, e assicurati. Ma in futuro queste tratte potrebbero diventare oggetto di un maggiore traffico commerciale richiedendo quindi un approccio più mirato e coerente da parte del mercato assicurativo.

Mentre gli assicuratori che si occupano dello scafo e di Protection&Indemnity (P&I) dispongono di numerose informazioni sui rischi tradizionali legati al trasporto, ci sono una serie di rischi specifici connessi alle rotte artiche che devono essere ancora individuati e misurati. La scarsità di dati su danni e perdite avvenute in queste tratte rende difficile stabilire il valore del premio per i sottoscrittori e fare valutazioni complete dei rischi per gli assicuratori.

In materia di assicurazione dello scafo, nonostante l'introduzione del Polar Ice Class per le navi, avvenuto circa sette anni fa, e nonostante gli sforzi internazionali per finalizzare un "Codice Polare" per le navi che utilizzano queste rotte, la navigazione dell'Artico presenta ostacoli non indifferenti: per esempio le temperature estreme possono causare problemi ai motori e i sistemi di navigazione come il GPS e GALILEO coprono solo parzialmente il territorio. Infine le mappe e i rilievi idrografici sono imprecisi e disponibili in numero limitato, così come le bussole magnetiche sono inaffidabili a latitudini così elevate.

Anche gli assicuratori P&I hanno numerosi nodi da sciogliere: mentre l'assicurazione dello scafo è limitata all'imbarcazione, l'assicurazione P&I include nella

copertura la rimozione del relitto, l'inquinamento, il salvataggio (articolo 14 sentenza SCOPIC) e le lesioni all'equipaggio, compreso il ricovero ospedaliero. In particolare:

1. Rimozione dei relitti

Con la Convenzione di Nairobi che entrerà in vigore nell'aprile 2015, ci sarà l'obbligo per gli armatori di rimuovere i relitti – un tema voluto soprattutto dalla Federazione russa –, per la via del Mare del Nord. Tuttavia, con la mancanza di adeguati dispositivi di salvataggio e le necessarie competenze su ricerca e soccorsi, tale compito potrebbe rivelarsi estremamente costoso, qualora possibile.

2. Inquinamento

Si tratta di uno dei rischi che più preoccupa gli assicuratori P&I, dal momento che il combustibile reagisce in maniera diversa alle basse temperature nelle quali è meno sensibile ai solventi chimici. Il petrolio potrebbe annidarsi sotto o dentro il ghiaccio, rendendo estremamente difficile la sua localizzazione e gestione; inoltre, a causa dell'oscurità perdurante per lunghi periodi dell'anno, diventa difficile individuare e localizzare inquinanti, anche per via aerea.

3. Preparazione dell'equipaggio

Se i membri dell'equipaggio sono feriti o si ammalano, il ricovero in ospedale potrebbe essere un grave problema a causa della lontananza delle rotte artiche da centri di assistenza. Un altro aspetto critico è che gli standard internazionali e nazionali richiesti agli equipaggi e armatori che attraversano le rotte artiche sono limitati. Pertanto, esiste la possibilità che molti equipaggi si trovino ad attraversare l'Artico con preparazione insufficiente ed esperienza inadeguata, mentre, per far fronte alla necessità di operare al buio e a basse temperature, dovrebbero essere a maggior ragione più addestrati ed esperti che altri equipaggi.

IL FUTURO DELLE VIE ARTICHE

I principali timori degli assicuratori in merito alla navigazione artica si concentrano non solo su ghiaccio e clima, ma anche sui costi aggiuntivi connessi a salvataggio, assistenza e servizi di riparazione. A fronte della richiesta di assicurare un viaggio via Artico, la prima risposta di un sottoscrittore prudente sarà mettere in discussione la fattibilità dell'iniziativa e richiedere maggiori dettagli sulla sua programmazione.

Senza dimostrazioni tangibili sull'adeguata preparazione del viaggio, sarà difficile, se non impossibile, per i sottoscrittori stabilire una tariffa certa per un rischio o addirittura accettare di assicurare un viaggio in toto.

Inoltre è lecito pensare che i sottoscrittori dello scafo chiedano ulteriori verifiche delle imbarcazioni prima di assicurare un transito artico. E' anche probabile che le franchigie per i danni correlati al ghiaccio aumentino considerevolmente per tutta la durata del viaggio – come quando il ghiaccio è a livelli tali da poter provocare instabilità e deformazioni allo scafo –.

Anche l'obbligo di portare un gran numero di pezzi di ricambio – in particolare pompe, tubi e altre attrezzature esposte a danni da ghiaccio – potrebbe costituire un elemento condizionante. Inoltre, anche se non è normalmente un problema immediato degli assicuratori dello scafo, la competenza e l'esperienza degli ufficiali e dell'equipaggio in servizio operativo in queste acque può essere un altro fattore che incide sull'appetito degli assicuratori nell'accettazione del rischio.

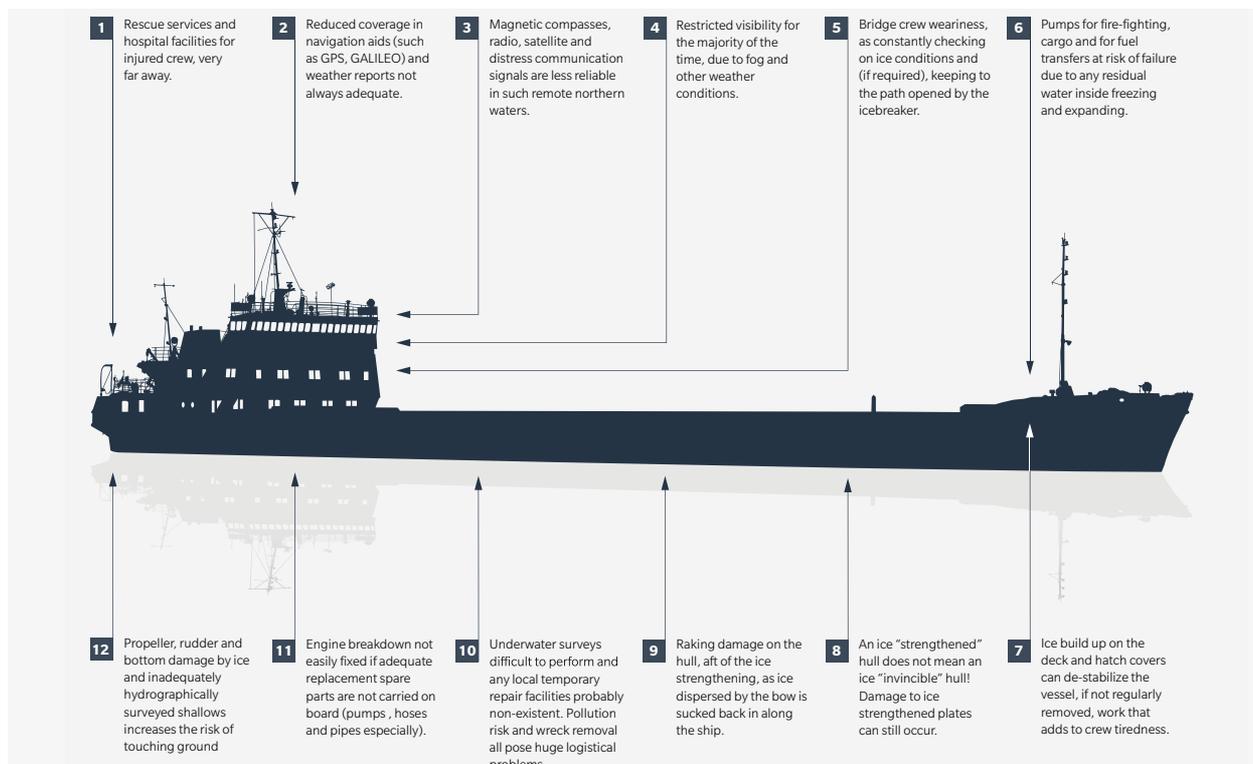
Allo stato attuale, la maggior parte delle navi e dei loro equipaggi non sono pronti, i servizi di supporto non

sono adeguati, e i rischi connessi non sono conosciuti a livello tale da consentire ai sottoscrittori di fissare con chiarezza o certezza i costi assicurativi del transito artico.

L'uso della Via del Mare del Nord rappresenta una percentuale relativamente piccola dell'attività complessiva del trasporto marittimo globale e fino a oggi il Passaggio a Nord Ovest è stato utilizzato solo da poche imbarcazioni. Tuttavia, i traffici in queste rotte sembrano destinati ad aumentare in modo significativo nei prossimi anni, in particolare con le scoperte di enormi risorse minerarie nel nord della Russia, che si estendono a Mar Glaciale Artico e ai Mari di Kara, Pechora, Laptev e della Siberia orientale.

A questo si aggiunge l'aumento dei ritrovamenti di giacimenti di petrolio e di gas a nord dell'Alaska, in Canada e intorno alla Groenlandia, ed è pertanto inevitabile che gli assicuratori dovranno sempre più spesso mettere le imbarcazioni nelle condizioni di navigare nelle acque del nord.

Tuttavia, non è scontato che i sottoscrittori accolgano tali richieste. Se e quando lo faranno, le negoziazioni dovranno essere gestite con cura da esperti della regione artica che conoscano profondamente il territorio.



I ARCTIC SEA ROUTES AND HISTORIC AND PREDICTED RECEDING SUMMER ICE CONDITIONS

SEPT 1984 SEPT 2013 SEPT 2060 SEPT 2090



NORTHWEST PASSAGE

The Northwest Passage (NWP) would reduce the distance from Vancouver/Seattle to Rotterdam via the Northwest Passage to 6,950 nautical miles, with commensurate savings in time and bunker costs; able to carry more cargo and avoiding Panama Canal fees.

NORTHERN SEA ROUTE

The Northern Sea Route (NSR) would reduce the distance from Southeast Asia to Rotterdam (via Suez) from 11,350 nautical miles to 6,900 nautical miles and could cut transit time by 10 to 15 days.

THE ARCTIC BRIDGE

Starting in Churchill, Canada, the Arctic Bridge will cross the northern Atlantic Ocean, around southern Greenland to eventually end at Murmansk, Russia, dramatically reducing the time and distance from current trans-Atlantic routes.

Sources:

- Reuters.
- Northern Sea Route Information Office.
- National Snow and Ice Data Center, *Lloyd's List*, *The Wall Street Journal*.
<http://msconferenc.e.wordpress.com/2013/08/29/the-northern-sea-route-is-heating-up>

<http://usa.marsh.com/NewsInsights/MarshRiskManagementResearch/ID/41590/Arctic-Shipping-Navigating-the-Risks-and-Opportunities.aspx>

IL RISK MANAGEMENT: UNA FUNZIONE SEMPRE PIÙ STRATEGICA

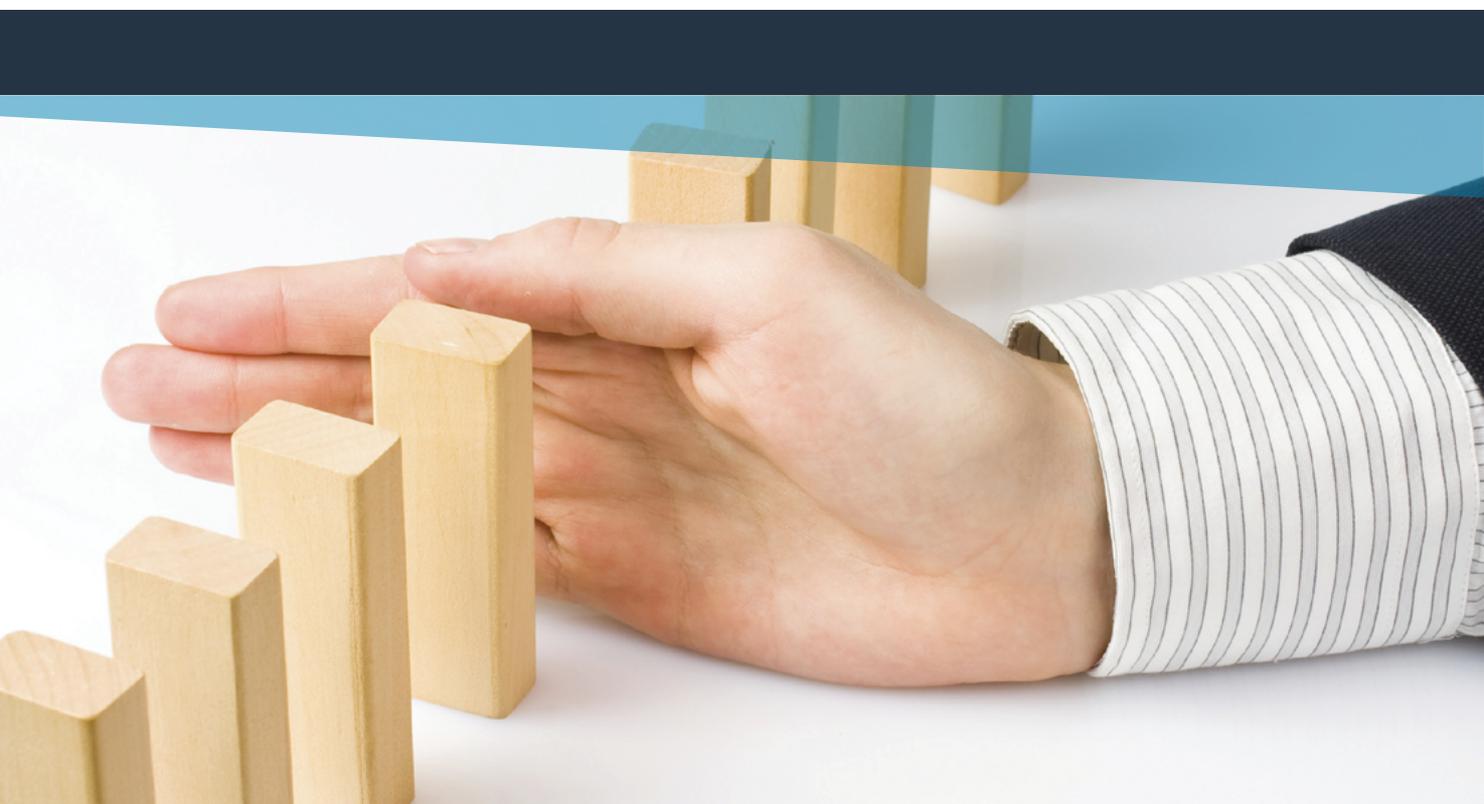
Dall'indagine di FERMA, una serie di risultati importanti per comprendere l'evoluzione del ruolo del risk manager.

Il risk manager sta diventando una figura sempre più strategica e come tale, all'interno dell'organizzazione aziendale, può contribuire maggiormente come partner attivo del business e come consulente fidato della C-suite. E' questo il principale risultato del sondaggio Risk Management Benchmarking Survey 2014 condotto nel corso dell'anno dalla Federazione delle Associazioni Europee di Risk Management (FERMA – Federation of European Risk Management Associations).

Il documento di FERMA, "European Risk and Insurance Report", prodotto sulla base delle risposte di 850 partecipanti dei 21 paesi europei coinvolti, mostra, infatti come gli insurance risk e enterprise risk manager siano coinvolti attivamente nei processi decisionali delle loro rispettive organizzazioni: l'84% interagisce direttamente con il Consiglio di Amministrazione o il top

management, e quasi la metà (45%) lo fa diverse volte in un anno.

Un altro dato significativo emerso è che oggi i risk manager non sono soddisfatti del livello di mitigazione adottato per 6 dei 10 principali rischi che "tengono svegli" i loro CEO: rischio politico (intervento governativo, cambiamenti legali o normativi); rischio di compliance; rischi legati alla concorrenza; rischi legati alle condizioni economiche; strategia di mercato e risorse umane. Un livello medio di soddisfazione sulla mitigazione si rileva invece per rischio di reputazione e brand; pianificazione ed esecuzione della strategia, e debito/flusso di cassa. Il livello di soddisfazione è alto solo per rischi legati alla qualità (intesa come progettazione, sicurezza e responsabilità da prodotti e servizi).



IL RISK E INSURANCE MANAGER

La survey ha consentito di delineare con precisione il profilo tipico del risk manager: uomo (la componente femminile non arriva al 30%), tra i 45 e 55 anni, e con un stipendio medio di 100.000-120.000 euro l'anno; lavora nel quartier generale di grandi aziende con sede in un paese europeo; ricopre questo ruolo da 3 a 10 anni, ma è in questo settore da oltre un decennio; e probabilmente ha una certificazione in insurance o risk management.

Normalmente i responsabili delle assicurazioni o della gestione dei rischi riportano al CFO (31% per le assicurazioni e 22% per i rischi), al CEO (12% e 17%) e al CdA (12% e 18%).

Attualmente, le attività che fanno principalmente capo al risk manager (secondo l'indagine il 90% degli intervistati) sono la gestione delle polizze assicurative, la gestione dei rischi e la prevenzione dei danni. Le altre attività che rientrano nella loro responsabilità sono lo sviluppo delle mappe dei rischi (84%); il supporto ad altre funzioni, per esempio per la negoziazione dei contratti (76%); e la definizione e l'implementazione del controllo dei rischi e della prevenzione dei danni (75%).

ASSICURAZIONI E CAPTIVE

Il report mostra come l'acquisto di polizze sia un'operazione sempre più sofisticata: il numero di programmi internazionali, anche nelle linee di business meno mature, sta aumentando e si tende a un'ottimizzazione delle strutture dei programmi assicurativi, soprattutto in termini di ritenzione e massimali. Anche l'utilizzo di captive è in crescita, specialmente per le linee non tradizionali: il 39% degli intervistati ritiene che le utilizzerà maggiormente nei prossimi 2 anni per linee di copertura non tradizionali.

Il mercato assicurativo dei rischi emergenti è ancora agli inizi; il 72% dei partecipanti afferma di non avere copertura per il cyber, il 37% non è coperto per la responsabilità per inquinamento ambientale graduale; il 57% afferma di utilizzare i dati relativi a rischi e assicurazione soprattutto per ottimizzare i programmi di ritenzione assicurativa; il 63% dichiara di ricorrere a polizze locali stand alone principalmente per motivi di compliance verso la normativa locale.

Uno degli obiettivi della survey è aiutare FERMA a identificare le tematiche di rilevanza europea più sentite dai suoi membri, che nel 2014 sono: Data protection

regulation (45%), Annual reporting e trasparenza (38%), Solvency II e trattamento delle Captive (38%), possibilità di un obbligo di sicurezza finanziaria a livello europeo (38%).

Un altro trend significativo è rappresentato dall'influenza delle restrizioni nel budget e dalla "regola del pollice". Solo il 15% dei partecipanti, infatti, utilizza strumenti di enterprise risk management (ERM), come il risk financing optimisation, per prendere decisioni d'acquisto in materia assicurativa.

TOP RISKS IDENTIFIED BY RISK MANAGERS

Fonte: Ferma Placemat 2014

EURO BENCHMARK	ITALY
1. Data privacy, cyber security, and social media	1. Data privacy & cyber security
2. Political risks	2. Changes in policy
3. Reputation & brand	3. Globalization & talent strategy
4. Regulation & legislation	
5. Economic risks	

MAIN USE OF ANALYTICS IN DECISION-MAKING

Fonte: Ferma Placemat 2014

European risk managers use the following tools:	Italian risk managers show a predilection for claims analysis and risk quantification:
52% risk reporting	
47% risk mapping	
46% claims analysis	67% claims analysis
46% risk registers	54% risk quantification
43% risk quantification	

IL RISK MANAGEMENT IN ITALIA

L'indagine ha consentito di tracciare un profilo tutto italiano del risk manager e di individuare alcune macro-tendenze relative alle linee assicurative. In Italia il risk manager è uomo tra 35 e 55 anni, con uno stipendio medio annuo inferiore agli 80.000 euro e ricopre questo ruolo da oltre 10 anni.

La presenza maschile è più forte della media europea (82% rispetto al 73%). Più di 1 su 3 riporta direttamente al CEO (rispetto alla media europea del 18%) e il 29% al Chief Financial Officer (in linea con la media europea del 25%), a dimostrazione del fatto che il risk management si sta trasformando in una funzione sempre più strategica all'interno dell'organizzazione aziendale.

Molti dei partecipanti al sondaggio hanno una relazione costante e una stretta collaborazione con altre funzioni aziendali. I risk manager sono coinvolti in discussioni su: etica, compliance e aspetti legali (57%); internal audit e controllo (55%); fusioni e acquisizioni (52%) e pianificazione strategica (35%).

In merito all'evoluzione delle linee assicurative, anche in Italia il cyber è al primo posto e, in linea con la media

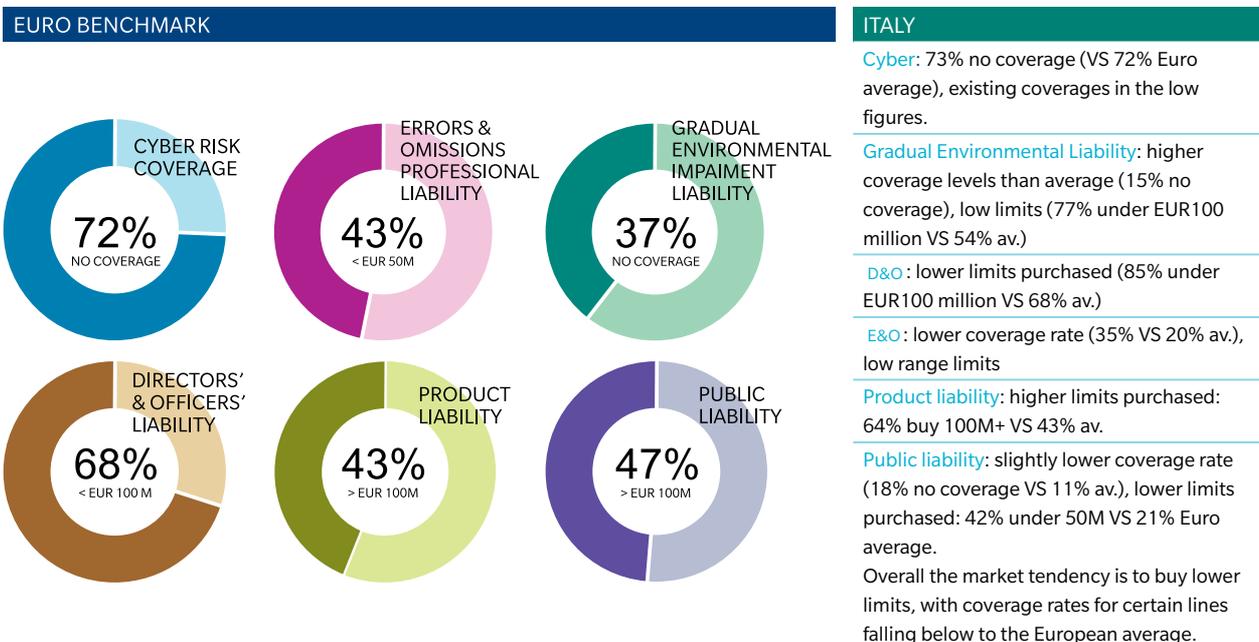
europea, solo il 27% ha una copertura cyber. In fatto di responsabilità ambientale, l'Italia è più attenta a questo tema: solo il 15% non ha questa copertura (rispetto alla media europea del 37%). Tuttavia il massimale è più basso: nel 77% dei casi (rispetto alla media europea del 54%), il massimale è sotto i 100 milioni di euro. Solo il 23% (rispetto alla media europea del 46%) acquista limiti maggiori di 100 milioni.

Se in Italia l'85% degli intervistati dichiara di avere coperture D&O (Responsabilità Civile amministratori) con massimali inferiori ai 100 milioni di euro – in generale più bassi della media europea –, i massimali per polizze per danni derivanti da difetti nei prodotti (Responsabilità Civile prodotto) sono in gran parte superiori a 100 milioni di euro (64%), più alti della media europea.

In Italia il 35% non ha copertura E&O – in Europa il 20% – e in generale il massimale delle coperture esistenti non supera mai i 100 milioni di euro. Infine, il 18% degli intervistati non ha la polizza per responsabilità civile verso terzi, un dato solo di poco superiore rispetto alla media europea dell'11% ma i massimali sono per il 42% inferiori ai 50 milioni di euro.

EVOLVING & TRADITIONAL INSURANCE COVERAGE

Fonte: Ferma Placemat 2014



<http://www.ferma.eu/about/publications/benchmarking-surveys/benchmarking-survey-2014/>

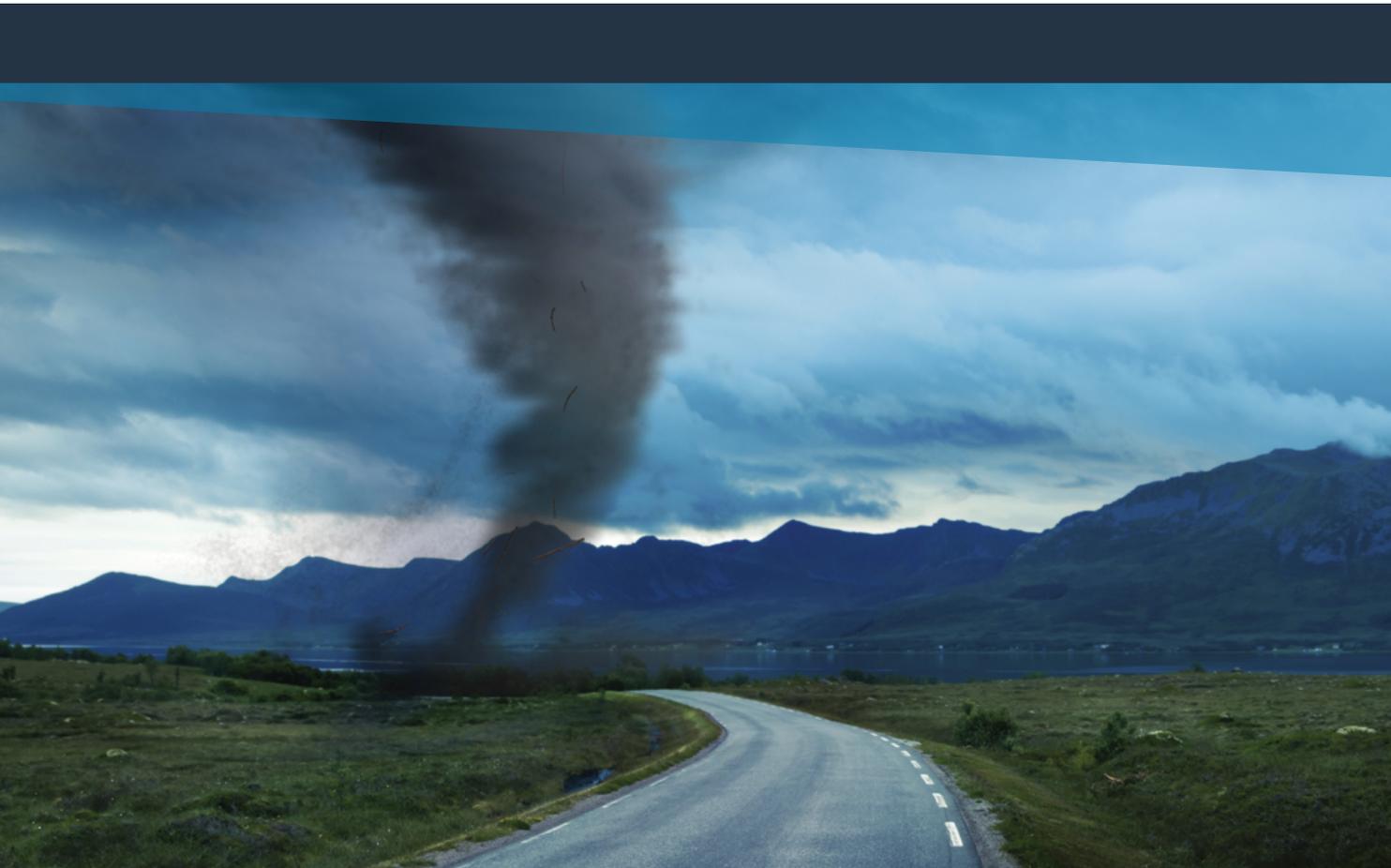
LA MODELLAZIONE PER LE NAT-CAT

Un importante tassello del puzzle assicurativo.

Nessuna azienda è una realtà isolata, ma in quanto parte di una comunità, si affida alle infrastrutture, ai servizi e alle persone del territorio in cui opera; e, assieme a un'estesa rete di fornitori e clienti, si inserisce in una complessa "supply chain".

Questo implica che, anche qualora l'attività risieda in una zona considerata "non esposta", non necessariamente si è al sicuro dai rischi associati alle catastrofi naturali. Inoltre in questi anni si rileva un aumento della frequenza e della gravità di questa tipologia di eventi, anche in zone a noi vicine, come nel caso delle alluvioni – e dei terremoti – che hanno colpito l'Italia. E quando si parla di eventi catastrofici, è importante affrontare il tema prima che ci colpisca direttamente.

Diversi risk manager conoscono i modelli Nat-Cat (Modellazione per Catastrofi Naturali) anche se non li hanno sperimentati direttamente, mentre assicuratori e riassicuratori ne fanno spesso uso, senza tuttavia condividere sempre i risultati con gli assicurati. Viene naturale chiedersi, dunque, se il risk manager non dovrebbe controllare in qualche modo questo processo – magari verificando l'accuratezza dei dati inseriti nel modello – e capire meglio in che modo le informazioni inserite e i risultati della modellazione possono influenzare i premi assicurativi. O ancora, è corretto che siano gli assicuratori a stabilire massimali e limiti, e sono tali limiti sufficienti a coprire il danno o rappresentano solo "il massimo che si può ottenere"?





Il ricorso alle modellazioni per Catastrofi Naturali, come parte del processo di risk management, può aiutare a rispondere a questi interrogativi. Ma soprattutto bisogna partire considerando le quattro fasi principali relative alla gestione del rischio: identificazione; acquisizione di informazioni e mitigazione; quantificazione e trasferimento.

Identificazione

È importante iniziare dalle basi, e questo significa catalogare tutte le sedi e analizzare i relativi rischi. La mappatura del portafoglio completo degli asset, comprese le sedi dei fornitori e dei clienti, permette una visione completa delle esposizioni. Ci sono molti metodi per farlo come, per esempio, il database NATHAN (Natural Hazards Network) di Munich Re, di cui Marsh è licenziataria, che mostra tutti i dati relativi all'esposizione alle catastrofi naturali, consentendo così l'immediata individuazione di aspetti critici e la possibile coesistenza di più rischi.

Si può quindi verificare agevolmente l'esposizione ai danni materiali diretti e alla conseguente interruzione di attività, per calcolare l'esposizione totale di ogni sito: questo consente una prima verifica dei valori massimi che dovrebbero essere richiesti ai fini assicurativi e aiuta a identificare i siti che richiedono un ulteriore approfondimento, da sottoporre quindi al modello Nat-Cat.

Acquisizione di maggiori informazioni e mitigazione del rischio

Questa fase ha lo scopo di affinare l'analisi mediante la definizione della vulnerabilità, e impostare un'eventuale strategia di mitigazione.

L'analisi della vulnerabilità, ovvero la stima del livello di danneggiamento che un bene, oggetto di sinistro, potrebbe subire, consente di completare le informazioni necessarie alla definizione delle coperture assicurative e di predisporre i dati per il modello Nat-Cat che si intende sviluppare. Quindi, dopo avere identificato e localizzato i siti esposti, si procede con la verifica della loro capacità di resistere all'evento naturale in questione.

Grazie a questo è possibile formulare delle raccomandazioni per la prevenzione dei danni, prendendo anche in considerazione gli effetti negativi

sulla business continuity, sulla supply chain e sull'ambiente circostante che potrebbe essere parimenti danneggiato.

Misurazione

I sinistri da catastrofi naturali si caratterizzano per il fatto di colpire più organizzazioni, edifici, beni, allo stesso tempo a causa del medesimo evento che coinvolge aree più o meno vaste del territorio. La situazione può essere molto complessa: come può un'azienda definire se il trasferimento assicurativo del rischio è la migliore soluzione adottabile, se non sono state quantificate le perdite potenziali? Chi ritiene che il linguaggio internazionale del business sia l'inglese, dovrà ricredersi: la lingua internazionale del business sono i numeri.

La quantificazione degli scenari di danno è parte essenziale del processo di misurazione ed è proprio qui che viene in aiuto la modellazione Nat-Cat che, utilizzando metodi statistico-predittivi proposti da istituti di portata internazionale come RMS o AIR, stima le perdite potenziali sulla base delle informazioni raccolte nelle fasi precedenti e calcola la probabilità che un evento si verifichi in un determinato lasso di tempo.

Questi modelli simulano gli eventi catastrofici in modo abbastanza realistico, calcolano i danni previsti per gli immobili e i beni contenuti, riconducono questi danni ad un valore effettivo e rapportato all'intensità dell'evento naturale accaduto, ed infine quantificano l'ammontare delle perdite complessive e cumulative.

Per ogni territorio ove sono presenti beni da analizzare, vengono ipotizzati migliaia di scenari di potenziali eventi naturali, considerando numerosi fattori quali caratteristiche del suolo, temperature degli oceani, altitudine, velocità del vento, in combinazione ai dati storici raccolti per sinistri realmente accaduti in termini di intensità dell'evento, effetti sul patrimonio edilizio legati alla sua vulnerabilità, danni effettivamente risarciti dal sistema assicurativo.

Se l'informazione non è esauriente, piuttosto che adottare una posizione intermedia i modelli assumono lo scenario peggiore. Le approssimazioni adottate possono avere un impatto significativo sui risultati e quindi sulle strategie di trasferimento del rischio.

Da un punto di vista tecnico questi modelli sono alquanto sofisticati, calcolano e forniscono una serie di risultati numerici indicativi del rischio effettivo.

Ad esempio "Return Period Loss" stima il valore di una perdita rispetto alla probabilità che l'evento accada: un evento con un Return Period di 100 anni è un evento che ha 1 probabilità su 100, o l'1%, di verificarsi. L'Average Annual Loss (AAL) è invece la perdita annua attesa mediata sul lungo periodo, ovvero la somma di tutti i danni che potrebbero accadere in questo lungo periodo divisa per il numero degli anni presi in considerazione; in parole semplici rappresenta la somma che dovrebbe essere teoricamente accantonata per fare fronte a tutti i sinistri che nel tempo si potrebbero verificare (per questo l'AAL può essere interpretato come un "premio puro").

Le scelte per il finanziamento del rischio (comprese le definizioni di massimali e franchigie) rappresentano l'ultima fase di questo processo logico e portano all'identificazione dell'investimento complessivo necessario.

Completare diligentemente tutte le fasi di questa analisi permette di fare scelte consapevoli e di giustificare e supportare le decisioni prese in merito al trasferimento o finanziamento del rischio. Va da sé che tanto migliore è la qualità dei dati disponibili tanto più basso sarà il livello di incertezza.

Il quadro generale

Il Nat-Cat Pack offre una panoramica molto chiara in materia di gestione del rischio di eventi catastrofici e del suo trasferimento e include una check-list tramite la quale si individua il livello di sviluppo delle fasi necessarie a completare il processo di risk management, dall'identificazione del rischio, alla sua mitigazione e prevenzione, alla quantificazione delle esposizioni.

La tecnica della modellazione Nat-Cat è la tessera del puzzle che consente di controllare il processo, gestendolo su basi statistico-scientifiche e, integrandolo con le variabili disponibili, permette di avere un quadro generale, con un'utilità anche nella gestione di eventuali sinistri. Certo, l'analisi Nat-Cat non potrà impedire agli eventi di accadere, ma rappresenta un valido supporto per mitigare e controllare finanziariamente il rischio legato alle catastrofi naturali.

IL COSTO DEL LAVORO A CONFRONTO IN 120 PAESI DEL MONDO

Secondo l'Osservatorio di Mercer 2014, l'Italia è tra i paesi con il cuneo fiscale più elevato; si riduce il potere d'acquisto di impiegati e middle management; spiragli positivi per il 2015 e per i top performer.

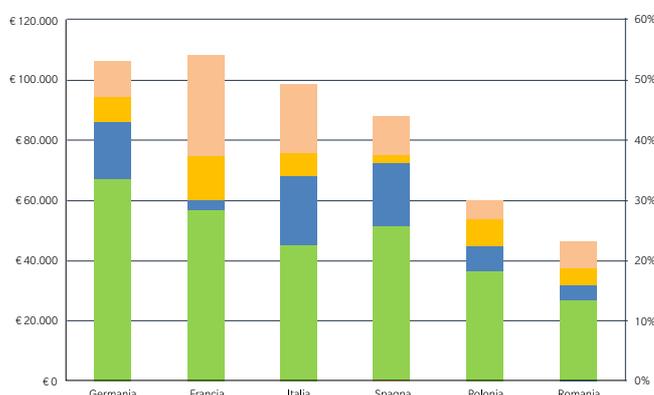
L'operaio tedesco è il più costoso in assoluto per l'azienda, ma risulta anche quello con la remunerazione più alta; beneficia di un costo della vita favorevole e quindi con un potere di acquisto di gran lunga superiore a quello dei colleghi europei. L'operaio italiano, invece, presenta un reddito reale allineato a quello dei colleghi francesi e spagnoli, sebbene il costo aziendale risulti inferiore a quello francese a causa dell'onerosità della previdenza sociale in Francia. Queste le evidenze più significative dell'Osservatorio Mercer sul Costo del Lavoro 2014, l'indagine retributiva (Total Remuneration Survey) annuale che coinvolge oltre 120 paesi al mondo con l'obiettivo di tracciare l'evoluzione delle retribuzioni e di valutare l'evoluzione del costo del lavoro nelle aziende.

La situazione è diversa quando si considerano quadri e dirigenti: mettendo a confronto le retribuzioni italiane con quelle tedesche, francesi e spagnole, gli italiani risultano il fanalino di coda in termini di potere d'acquisto a causa dell'elevata pressione fiscale (per i dirigenti il cuneo fiscale si attesta al 55% del costo totale sostenuto dall'azienda) e del costo della vita superiore.

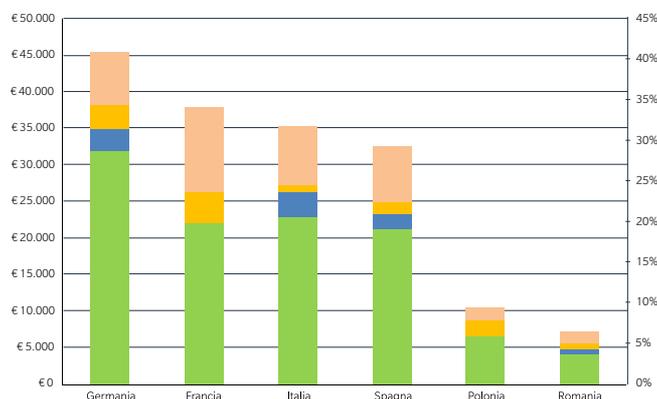
In Italia vi è un cuneo fiscale superiore alle altre economie mature per quadri, dirigenti e direttori, mentre per effetto del costo della vita, il potere di acquisto dei quadri/dirigenti di alcuni paesi dell'est (per es. la Polonia) è superiore a quello degli stessi livelli di inquadramento italiani.

Costo totale azienda e cuneo fiscale di un Quadro/Dirigente (sposato con 2 figli)

Fonte: Osservatorio Mercer



Costo totale azienda e cuneo fiscale di un operaio (sposato con 2 figli)



- Contribuzione Sociale a Carico dell'Azienda
- Contribuzione Sociale a Carico del Dipendente
- Tassazione
- Retribuzione Netta

In valori assoluti quindi, sebbene il costo aziendale del dirigente nei paesi dell'est sia inferiore a quello dell'omologo italiano, il gap è meno ampio rispetto alla differenza retributiva delle rispettive popolazioni operaie.

Il confronto del cuneo fiscale, ovvero la differenza tra il costo del lavoro sostenuto dall'impresa e la retribuzione netta percepita dal dipendente, mostra interessanti differenze in Europa: il costo aziendale per il lavoro degli operai nei paesi dell'Europa orientale è in valore assoluto considerevolmente più basso, mentre il cuneo fiscale italiano risulta il più alto all'interno dei Paesi europei occidentali industrializzati per le posizioni di middle management e dirigenti.

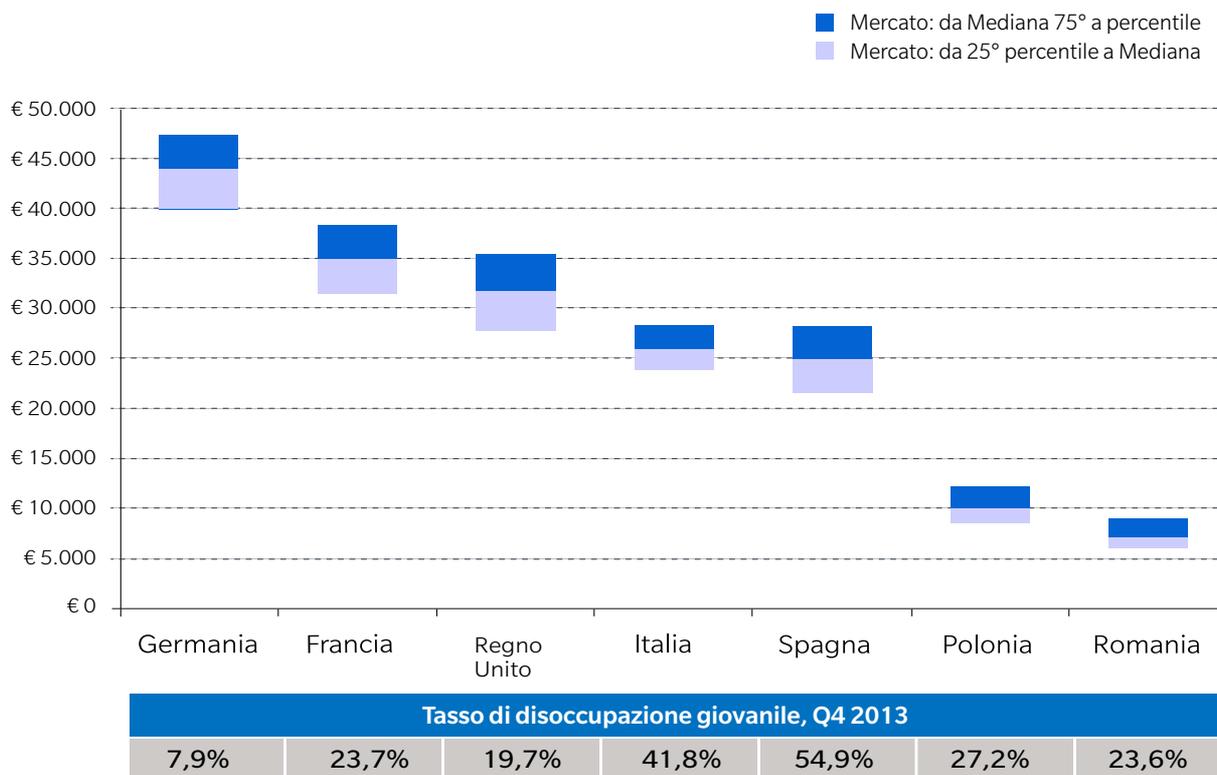
All'interno dello scenario europeo, impostando un confronto continentale tra le politiche retributive negli anni 2008 e 2014, è interessante notare come si siano livellati gli incrementi retributivi medi, in calo dell'1,7% in tutti i paesi dell'Europa occidentale.

Nei paesi dell'Europa orientale invece, dal Kazakistan all'Ucraina, la media è più alta (oltre il 4%) a dimostrazione del fatto che le economie in via di sviluppo di queste nazioni prevedano tuttora spazio per aumenti retributivi. Facendo un paragone con l'Europa occidentale, gli aumenti in busta paga riguardano soprattutto le posizioni apicali delle aziende, che in alcuni casi arrivano ad avere retribuzioni simili agli omologhi dell'Europa occidentale, mentre per la base della forza lavoro continuano ad esserci significative differenze rispetto ai Paesi ad Ovest.

Riguardo ai neolaureati, un giovane uscito dall'università può guadagnare in Francia e UK circa 35.000 euro ed in Germania, come in altre economie avanzate del Nord Europa, cifre che superano i 40.000 euro. La retribuzione media di ingresso dei neolaureati in Italia (annua lorda-media di mercato per i neolaureati al primo lavoro) risulta pari a 26.000 euro, in crescita rispetto ai 25.000 dell'anno precedente ma comunque molto distante da altre nazioni europee.

Retribuzioni di ingresso dei neolaureati e confronto con dati Eurostat sul tasso di disoccupazione giovanile

Fonte: Osservatorio Mercer



ITALIA

Costo del lavoro appesantito dal cuneo fiscale, ma in arrivo segnali positivi nelle dinamiche retributive previste dalle aziende per il 2015.

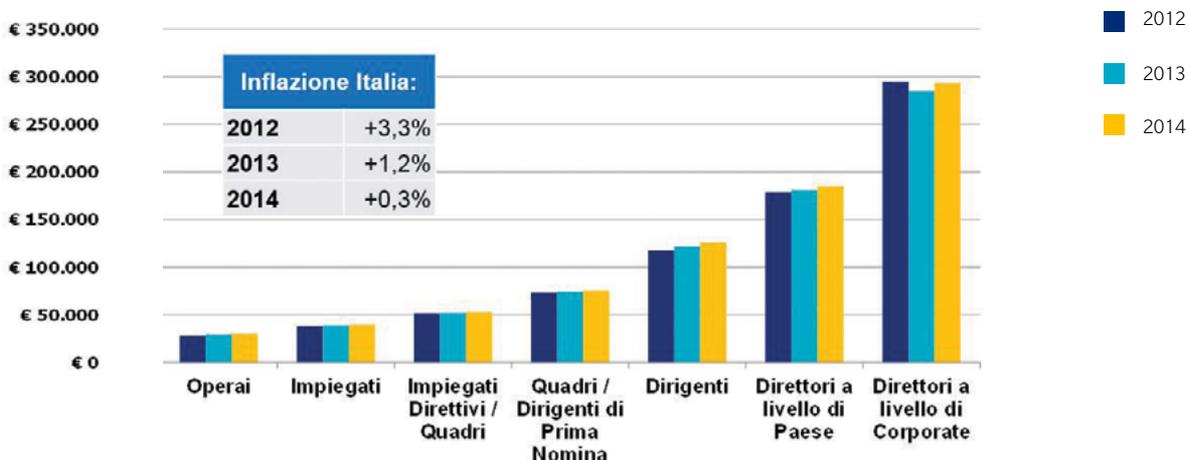
L'Osservatorio, che in Italia ha analizzato aziende medie e grandi, operanti sul territorio nazionale o multinazionali, con un numero di dipendenti mediano pari a 300 e un fatturato medio dell'ultimo esercizio pari a circa 130 milioni di euro, rileva timidi segnali di ripresa per il paese. In un quadro economico ancora debole, in cui per il 2015 la stima di crescita del Prodotto Interno Lordo è pari allo 0,5% e l'incremento retributivo previsto dalle aziende parte del campione è pari al 2,5% medio per tutte le popolazioni aziendali: un elemento di ottimismo soprattutto se si considera che negli ultimi tre anni, solo operai e dirigenti hanno visto un adeguamento delle proprie retribuzioni all'inflazione. Gli altri, in particolare gli impiegati e il middle management, hanno registrato un incremento salariale al di sotto dell'inflazione, perdendo così potere d'acquisto.

Un discorso a parte merita il cosiddetto "Salary Freeze", che in Italia interessa soprattutto le figure apicali: circa un terzo delle società del campione

afferma di non applicare incrementi retributivi e anzi di avere bloccato le retribuzioni ai capi azienda e direttori, mentre il medesimo blocco è applicato a percentuali inferiori al 3% delle popolazioni di operai, impiegati e quadri. D'altro canto, il 56% delle aziende ha previsto per figure dirigenziali un piano di incentivazione di lungo termine nel 2014, con un dato di pay-mix che resta stabile tra il 2013 ed il 2014 (variabile corrispondente a un quinto del pacchetto retributivo complessivo).

Infine, l'Osservatorio rileva che la presenza femminile è ancora essenzialmente concentrata in ruoli di staff e che rimangono purtroppo differenze retributive legate al genere, soprattutto per posizioni di responsabilità manageriale. Se, infatti, consideriamo la retribuzione annua lorda, un direttore HR donna rispetto a un direttore HR uomo guadagna il 14% in meno; tale differenza si attesta all'8% considerando la direzione Finance, e al 5% per la funzione Sales.

Incrementi retributivi previsti dalle aziende in Italia



COME POSSONO I RISK MANAGER DIVENTARE SEMPRE PIÙ FONDAMENTALI NELLE AZIENDE?

La funzione di gestione del rischio riporta a livelli organizzativi sempre più alti: secondo la Global Risk Management Survey di Deloitte pubblicata nel 2013, il 71% dei CRO riporta direttamente al CEO. Per prendere decisioni strategiche consapevoli, infatti, è ben chiaro alle aziende l'importanza di avere una migliore visibilità sui loro rischi globali. Tuttavia la struttura dei riporti interni aziendali non è l'unico elemento da tenere in considerazione.

Alcuni risk manager hanno un approccio più completo alla gestione dei rischi: considerano sia gli aspetti difensivi che proattivi e permettono così alla C-suite di prevedere oltre che reagire. Per farlo danno un senso ai dati a loro disposizione, allineandoli alle priorità del business e creando i report necessari. Gli strumenti per il discovery, la gestione e l'analisi dei dati consente ai risk manager di aggiungere più valore alla gestione dei rischi rispetto al passato, e questo è particolarmente importante nel caso dei rischi emergenti che le aziende si trovano a dover affrontare.

I rischi legati al Cyber e alla reputazione evolvono velocemente: le aziende devono essere agili per poterli gestire al meglio. Il monitoraggio e l'utilizzo dei social

media, talvolta non semplice, è divenuto un elemento essenziale al contenimento di questi rischi. La natura dinamica delle due sfide emergenti e la scala del loro potenziale impatto non possono essere misurati con le tecniche di reporting manuale e richiedono continuità di analisi.

C'è una quantità enorme di dati da vagliare per essere in grado di presentare un quadro coerente dei potenziali rischi di una società. Alcuni possono essere irrilevanti, alcuni cruciali, e altri potrebbero rivelarsi fondamentali solo dopo aver fatto le corrette correlazioni. I manager e membri del consiglio si aspettano che i risk manager "distillino" questi dati per spiegare l'impatto dei vari rischi dell'organizzazione. I report devono essere accurati, pertinenti, e presentati in modo chiaro ma soprattutto potrebbero portare i risk manager di fronte al board ben più di una volta al trimestre.

I temi dei Big Data e dell'Internet delle Cose sono ampiamente dibattuti in quanto sembrano alla base di una gestione dei rischi più dinamica, ma per farlo servono gli strumenti giusti per estrarre valore dalle informazioni attraverso data mining, aggregazione dei dati, analytics avanzati e infografiche.



<http://www.csstars.com/how-risk-managers-can-become-more-valuable-than-ever/>



Con gli scandali di EXPO 2015
e del MOSE di Venezia,
torna alla ribalta l'adozione
del Modello di Prevenzione
della Corruzione.

PREVENIRE LA CORRUZIONE: UN OBIETTIVO RAGGIUNGIBILE

Misure ex legge 190/2012 per le società di diritto privato in controllo pubblico.

Il fatto risale a settembre 2013, ma è come se fosse accaduto ieri per il “terremoto” che ha provocato. Ne è protagonista il Piano Nazionale Anticorruzione, redatto dal Dipartimento della Funzione Pubblica e approvato dall'autorità di vigilanza A.N.AC. (Autorità Nazionale Anticorruzione), che si rivolge a quelli che sono considerati tradizionalmente enti pubblici - scuole e università, camere di commercio, ospedali, osservatori, soprintendenze,... - ma estende l'applicazione della normativa anticorruzione anche a enti pubblici economici ed enti di diritto privato in controllo pubblico.

Si tratta di una vera e propria Legge, la n° 190/12, nata con l'intento di consolidare e rafforzare le misure di prevenzione e repressione dei fenomeni di corruzione in Italia, un gravissimo problema se si considera che il paese si trova al 69° posto nella classifica mondiale della percezione della corruzione, preceduto anche da stati considerati meno affidabili come Ghana o Malesia. Il Legislatore è partito dal presupposto che la lotta alla corruzione debba partire dall'interno della stessa Pubblica Amministrazione, mediante lo sviluppo di un proprio sistema di controllo interno e responsabilizzando determinate figure professionali, chiamate a rispondere per eventuali omissioni. Tutto questo si traduce nell'obbligo per gli Enti Pubblici di dotarsi di un proprio Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e di un Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, nonché di nominare un Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e un Responsabile per la Trasparenza e l'Integrità. Tutti strumenti che sono ritenuti idonei per la prevenzione dei fenomeni di “mala amministrazione”.

L'estensione alle società di diritto privato in controllo pubblico comporta l'assunzione di alcuni impegni gravosi anche per queste realtà: un Modello di Prevenzione della Corruzione e di un Piano per la Trasparenza e l'Integrità con la nomina dei rispettivi responsabili interni (Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e Responsabile per la Trasparenza e

l'Integrità). Si tratta di una rivoluzione, che, come ben si può immaginare, ha suscitato le reazioni più disparate.

Alcuni enti hanno deciso di dotarsi immediatamente di un proprio modello ex Legge 190/12; altri hanno deciso di attendere ulteriori comunicazioni; altre ancora hanno respinto categoricamente la normativa dichiarandola non applicabile alle loro organizzazioni e strutture. Pertanto ad oggi molte società che rientrano nella definizione di “Enti Pubblici Economici e di Enti di Diritto Privato” in controllo pubblico non hanno implementato un proprio modello di prevenzione della corruzione.

L'Autorità Nazionale Anticorruzione, che ha la responsabilità di coordinare a livello nazionale la lotta alla corruzione, sta adottando una serie di misure per sensibilizzare i destinatari della normativa, siglando protocolli d'intesa con ministeri e organizzazioni internazionali quali l'OCSE, emanando regolamenti, pubblicando Linee Guida operative che richiamano l'applicabilità della normativa sulla corruzione anche alle società di diritto privato in controllo pubblico. Inoltre, dopo gli scandali di EXPO 2015 e del MOSE di Venezia, alla stessa A.N.AC sono stati rafforzati poteri anche di natura sanzionatoria.

Infine l'A.N.AC., attraverso le prefetture, ha condotto sondaggi tra i comuni e le loro controllate sulle tematiche di controllo interno in tema di prevenzione dei fenomeni di corruzione e sta effettuando verifiche sull'adozione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01 e del Modello di Prevenzione della Corruzione ex Legge 190/2012.

Rimane ancora molta discrezionalità in questo campo e le aziende a controllo pubblico tendono a ritardare l'adozione del Modello, a dimostrazione del fatto che prevale ancora il vantaggio privato sul bene pubblico a tutti i livelli della società e c'è ancora molto da fare in termini di cultura della trasparenza e salvaguardia della legalità.

GLI AMMINISTRATORI DI FATTO: PROFILI DI RESPONSABILITÀ E SCENARI DI RISCHIO

Si riducono sempre più le differenze tra amministratori di fatto e di diritto e aumentano i casi di sinistri su polizze D&O che vedono coinvolte entrambe le figure.

Alla figura dell'amministratore formalmente investito dal Consiglio di Amministrazione, la giurisprudenza e la dottrina hanno affiancato negli anni la figura dell'amministratore di fatto, definendone i tratti caratteristici: l'assenza di una formale investitura assembleare, l'attività esercitata non occasionalmente ma continuativamente, l'esercizio di funzioni riservate alla competenza degli amministratori di diritto, l'autonomia decisionale rispetto agli amministratori di diritto. Si tratta, quindi, di un soggetto inserito nella compagine societaria che, sempre più frequentemente, si trova a esercitare di fatto i poteri propri della gestione della società.

Dal punto di vista normativo, l'adattamento delle qualifiche soggettive tradizionali al nuovo ventaglio di posizioni funzionali è stato affidato ad una clausola generale, l'art. 2639 del codice civile, secondo cui *"al soggetto formalmente investito della qualifica o titolare della funzione prevista dalla legge civile è equiparato sia chi (intraeus) è tenuto a svolgere la stessa funzione diversamente qualificata, sia chi (extraeus alla compagine societaria) esercita in modo continuativo e significativo i poteri inerenti alla qualifica o alla funzione"*.

Ci sono differenze di responsabilità tra gli amministratori di diritto e quelli di fatto? Non solo sul tema di responsabilità penale ma anche di quella civile, le più recenti pronunce giurisprudenziali sembrano equiparare sempre di più le due figure, estendendo la responsabilità di norma in capo agli amministratori formalmente investiti anche agli amministratori di fatto che decidono delle sorti societarie.

Se inizialmente, infatti, sul fronte della responsabilità civile era prevalsa una concezione più restrittiva della figura dell'amministratore di fatto richiedendo sempre una qualche investitura, sia pure irregolare o

implicita (per approfondimenti ulteriori: sentenza n°234 del 1984 e sentenza n° 6514 del 1998 dalla Corte di Cassazione), tale posizione è cambiata di recente: oggi prevale il contenuto delle funzioni concretamente esercitate sulla mera qualificazione e investitura formale.

Poiché l'attività degli amministratori risponde all'esigenza di salvaguardare la corretta conduzione della gestione societaria, questa deve quindi ritenersi applicabile anche a coloro che, pur non essendo stati coinvolti, neppure in forma irregolare o implicita, nelle funzioni di amministratore, si sono sistematicamente "ingeriti" nella gestione.

L'effettiva attività svolta dagli amministratori di fatto espone dunque questi ultimi agli stessi scenari di rischio ai quali sono esposti gli amministratori formalmente investiti: responsabilità civile nei confronti della società, dei creditori sociali, dei singoli soci e terzi; responsabilità per gli illeciti penali e amministrativi contemplati dal decreto legislativo n°61/2002, come per esempio false comunicazioni sociali, impedito controllo, operazioni in pregiudizio dei creditori.

I dati relativi alle notifiche di sinistri confermano un notevole incremento di casi riguardanti gli amministratori: dal 2010 al 2013, con riferimento all'80% del portafoglio D&O (Director's and Officers's Liability) italiano, si è passati da 595 a 1153 sinistri D&O notificati, e solo nel 2013 sono stati 175 i sinistri in ambito D&O gestiti da Marsh in Italia.

Un ruolo sempre più rilevante nella tutela degli amministratori di diritto e di fatto è assegnato alla polizza assicurativa D&O, che protegge il loro patrimonio personale e quello degli altri organi societari, qualora vengano chiamati in causa.

Questa copertura assicurativa diventa indispensabile soprattutto in società di capitali, nelle quali gli organi di gestione e controllo rispondono illimitatamente

e con il loro patrimonio personale per la violazione degli obblighi, ossia per la colposa inosservanza dei doveri loro imposti dalla legge e dall'atto costitutivo.

INFEZIONI NELLA SANITA' PUBBLICA: 9 VOLTE SU 100 PORTANO AL DECESSO

Report MedMal di Marsh: diminuisce il numero di sinistri legati a infezioni, ma aumenta la gravità. Solo nel 2012 sono stati spesi oltre 14 milioni di euro per i risarcimenti.

Non solo Ebola e Aviaria, a preoccupare i paesi evoluti ci sono anche le infezioni: sono infatti fra le prime 10 cause di denunce di sinistro in sanità e fra le prime 5 voci di spesa per risarcimenti, nonostante le numerose campagne di formazione e informazione per operatori e pazienti mirate a diffondere pratiche di prevenzione e monitoraggio. Forse anche perché, secondo gli esperti, sono difficilmente identificabili se non adeguatamente monitorate.

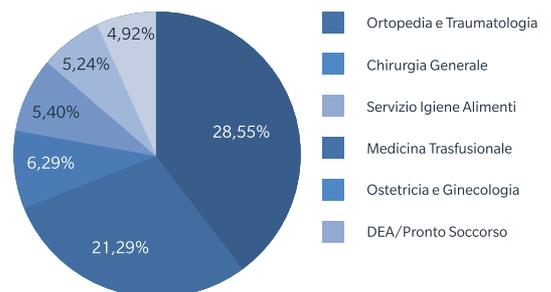
In realtà i casi di infezioni in sanità pubblica si stanno riducendo: le denunce per infezioni sono in diminuzione rispetto a qualche anno fa (104 nel 2012 contro le 127 del 2011) ma ne è invece accresciuta la loro gravità (9,3% di decessi contro l'8,2% dell'anno precedente) e soprattutto sono aumentati i costi di risarcimento (oltre 14 milioni di euro contro una media annua di 6,7 milioni di euro). Basti pensare che, se il costo medio per evento è di 115.000 euro, nel 2012 si è registrato anche un risarcimento di 145.000 euro.

Questi i principali risultati che si ottengono incrociando il Report Medmal di Marsh sulle infezioni con i principali studi di settore.

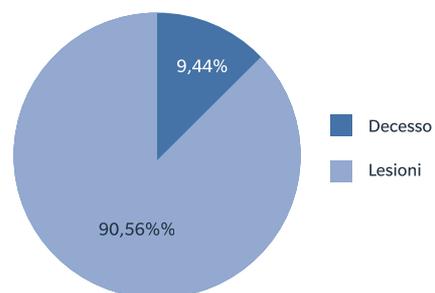
Si tratta di un fenomeno con ricadute importanti non solo sulla salute del paziente e sulla percezione della qualità delle cure, ma anche a livello economico: ai costi assicurativi si aggiungono infatti i costi sociali legati

ANALISI RRD: AREA E UNITÀ OPERATIVE

Source: Marsh Risk Consulting



ANALISI RRD: DANNEGGIATI E CONSEGUENZE



La percentuale di decessi è del 9,4%, superiore rispetto alla media calcolata sul totale degli eventi denunciati (8%).

al prolungamento delle degenze. Sul totale delle richieste di risarcimento danni raccolte dal 2004 al 2012 (periodo di tempo preso in considerazione dallo studio), si calcolano poco più di 3 infezioni ogni 100 casi di denuncia, (1240 su un totale di 38.354), corrispondenti a 1 evento ogni 1.000 interventi chirurgici, 3 eventi ogni 1.000 posti letto, 8 eventi ogni 10.000 ricoveri.

Più della metà dei casi di infezione (62,98%) è riferibile all'area chirurgica, in particolare Ortopedia e Traumatologia (28,5%) e Chirurgia Generale (21,3%). Questo porta a ipotizzare che la principale causa sia una carenza nell'utilizzo delle precauzioni standard durante e dopo l'intervento. Complessivamente vengono denunciate più infezioni

al nord Italia (il 65% dei casi), seguito dal centro (30%) e dal sud (4,5%). Analizzando il dato per tipologia di struttura ospedaliera, più della metà degli eventi si riferisce a ospedali di primo livello, mentre considerando il numero medio di sinistri per struttura, gli ospedali maggiormente esposti al rischio sono quelli universitari e quelli ortopedici.

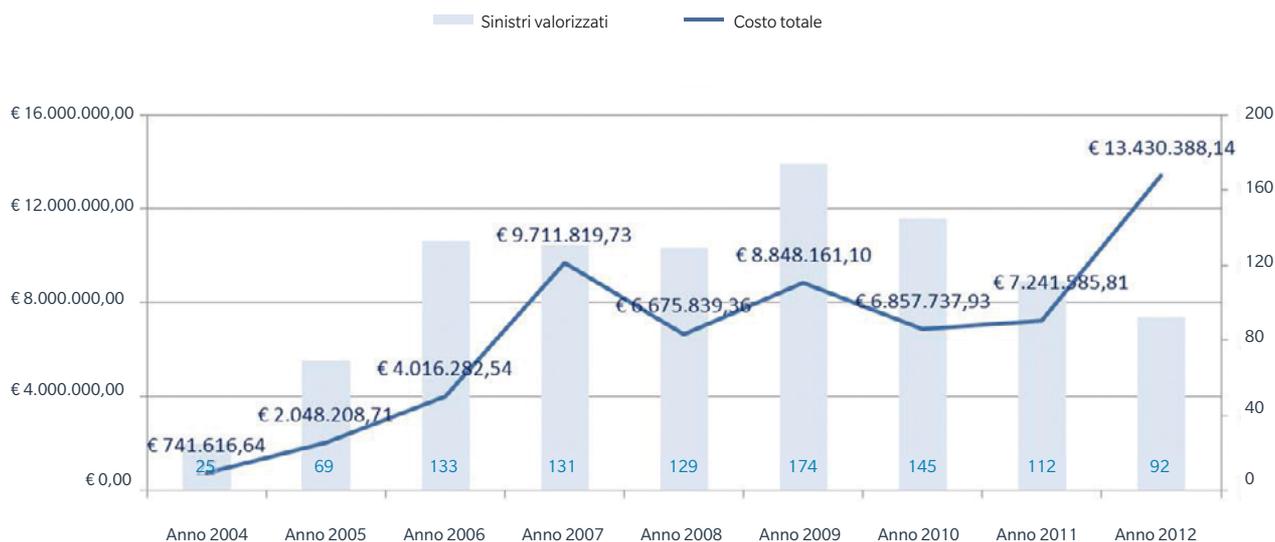
Per questa particolare tipologia di evento i tempi di denuncia raddoppiano rispetto al trend attuale di denuncia dei sinistri in sanità che vede una diminuzione dell'intervallo tra la data di accadimento dell'evento e la data del sinistro: da circa due anni si è passati ad 1 anno e 7 mesi con una riduzione del 12% dei tempi. Quasi il 70% dei casi è ancora aperto.

ANALISI ECONOMICA DATI GENERALI

Fonte: Marsh Risk Consulting

Il costo dei sinistri per casi di infezione corrisponde al 4% sul totale dei costi Medmal.

Durante l'ultimo anno di analisi i costi subiscono una crescita; il costo medio annuo registrato è pari a circa 6,7 milioni di euro.



IL PATRIMONIO ARTISTICO E CULTURALE ITALIANO VALE UN TESORO

Occorre pensare a una tutela speciale dei beni artistici e paesaggistici, anche attraverso la prevenzione.

La cultura è considerata dall'Unione Europea il quarto pilastro per lo sviluppo sostenibile, un diritto vero, esigibile e misurabile. Lo dimostrano i piani di programmazione pluriennale (2007-2013/2014 - 2020), volti a promuovere la tutela e la promozione del patrimonio artistico, per l'ampliamento del turismo culturale e dello sviluppo territoriale collegato.

Insomma l'UE ci crede, mentre qual è la posizione dell'Italia? Il "Belpaese" è al primo posto per numero di siti iscritti (47) nella lista UNESCO del Patrimonio Mondiale dell'Umanità, inoltre nel 2012 i beni censiti dalla "Carta del rischio del patrimonio culturale" superavano in totale le 100 mila unità.

L'Italia ha quindi un ruolo centrale, non solo per la quantità, ma anche per la qualità del suo patrimonio, frutto di una storia secolare, di civiltà che si sono avvicendate nel tempo, di tradizioni, di culture ed espressioni artistiche che attirano da sempre l'attenzione degli stranieri, di tutte le nazionalità.

Questa enorme ricchezza merita una tutela e una "valorizzazione speciale", coerenti con il suo indiscusso valore tangibile ed intangibile, che rende il nostro paese unico a livello internazionale: se è vero che è un potente fattore di attrazione e di promozione del Paese, di importanza strategica per lo sviluppo territoriale, economico e finanziario, è altrettanto vero che deve essere oggetto di salvaguardia e di investimenti, contrariamente a quanto è stato fatto in questi ultimi decenni.

La tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale sono certo un'opportunità di sviluppo economico, ma anche una responsabilità etica, un valore storico-civile da trasmettere alle generazioni future e un onere giuridico: costituiscono infatti il principio cardine del "Codice

dei beni culturali e del paesaggio", che disciplina gli obblighi e le metodologie da adottare per la sicurezza, la conservazione e la fruizione pubblica dei beni. La tutela si realizza attraverso un'adeguata individuazione (catalogazione) e la garanzia della protezione dei beni; la valorizzazione, invece, attraverso la promozione della loro conoscenza, gli interventi di conservazione e la garanzia delle migliori condizioni di fruizione.

Questo significherebbe sottrarre le opere d'arte da una molteplicità di rischi: incendio, danneggiamento, furto, incuria, o negligenza, per citarne solo alcuni.

Per evitare che "il nostro tesoro" venga danneggiato o, peggio, distrutto, è necessaria una prevenzione efficace. Analizzare l'esposizione al rischio, cercare di mitigarlo e prepararsi a gestire l'emergenza è l'investimento migliore, che permette anche di evitare i costi di recupero, sempre più ingenti di quelli spesi per interventi di salvaguardia.

Corretti piani di prevenzione, di protezione e conservazione del nostro patrimonio culturale sono provvedimenti indispensabili e non più derogabili. In Italia c'è ancora molto da fare in materia di prevenzione rispetto ad altri paesi meno ricchi e meno fragili del nostro, ma che sono, paradossalmente, molto più preparati di noi.

È necessario un cambio di mentalità: non intervenire solo in casi di emergenza, ma cercare di evitarla attraverso la pianificazione di interventi di manutenzione, recupero e di conservazione preventiva.

"La bellezza salverà il mondo" dice Dostoevskij nel suo romanzo "L'idiota": investire nella salvaguardia del nostro patrimonio culturale, non improvvisando ma avvalendosi di seri ed esperti professionisti, è la sfida di oggi e del prossimo futuro.

INFEDELTÀ DEI DIPENDENTI PIÙ ELEVATA IN CASO DI M&A

Da Marsh uno strumento per tutelare le aziende dall'infedeltà dei dipendenti.

L'infedeltà dei dipendenti è uno dei rischi che si manifesta con maggior intensità durante i periodi di crisi economica. Secondo un report sul Global Economic Crime di una delle principali società internazionali di revisione e consulenza, oltre il 30% delle società italiane interpellate è stato colpito da almeno un caso di frode negli ultimi 2 anni. Si tratta di una criticità che in taluni casi non minaccia solo la stabilità finanziaria, ma può causare la perdita di clienti e conseguenti danni alla reputazione aziendale.

Le occasioni di infedeltà sono le più varie e vanno da singoli eventi di dimensioni importanti a piccole perdite che, tuttavia, ripetute nel tempo possono assumere una dimensione significativa: sono situazioni potenzialmente riconducibili a questa polizza le doppie fatturazioni, l'emissione di fatture con importi maggiorati, l'incasso di assegni non intestati o con intestazione falsificata, il trasferimento di fondi non autorizzati mediante l'utilizzo della password del software home banking.



Se, da un lato, il profilo del dipendente infedele ha contorni ben precisi: uomo, dai 36 ai 55 anni, con un ruolo manageriale nei settori "finance" o "operations", dipendente della società da almeno 2 anni; dall'altro anche la realtà in cui il dipendente si trova a operare ha spesso caratteristiche specifiche: decentrata, e con bassa o nessuna integrazione, oppure risultato di una recente fusione o acquisizione, in generale attiva in più settori, ma soprattutto con una bassa consapevolezza del rischio.

Per tutelarsi contro questi rischi, le aziende possono ricorrere alla polizza Crime.

Questa soluzione, che Marsh propone, protegge l'assicurato, inteso come società capogruppo e tutte le controllate, da eventuali perdite patrimoniali (non connesse ad un danneggiamento materiale o a una lesione personale) intenzionalmente causate da un atto doloso, riconosciuto dalla legge come reato, commesso da un dipendente (solo o in collusione con altri); un atto fraudolento commesso da qualunque altra persona (intesa come una persona fisica che non sia un componente degli organi di controllo, un fornitore o che non sia in collusione con un dipendente), che integri le ipotesi di falsificazione o contraffazione di denaro, titoli o istruzioni in base alle quali o su cui l'entità assicurata abbia effettuato operazioni o fatto affidamento; falsificazione o alterazione dolosa di qualsiasi assegno; uso fraudolento di qualsiasi carta di credito o pagamento aziendale rilasciata all'assicurato; frode informatica o trasferimento di fondi.

La copertura Crime può essere estesa anche alle cosiddette Mysterious disappearance, cioè smarrimento fisico, danneggiamento, distruzione o scomparsa di denaro o titoli, incluso il danneggiamento o la distruzione di casseforti o valori verificatesi in connessione a tale perdita e il furto di denaro o titoli di qualunque altra persona, avvenuto senza l'utilizzo di forza o violenza.

C'È IL SOLE? PIOVE? TUTTI CON LA TESTA ALL'INSÙ A MONITORARE IL METEO

Come tutelare il business dalle conseguenze di un clima sempre più imprevedibile.

Nonostante le nuove tecnologie rendano le previsioni a breve termine più affidabili, i recenti cambiamenti climatici hanno stravolto i concetti tradizionali di stagioni, alterando completamente l'idea che avevamo dei fenomeni meteorologici (bombe d'acqua, tempeste tropicali, cicloni etc.), e non è solo l'agricoltura a soffrire per il clima impazzito degli ultimi anni.

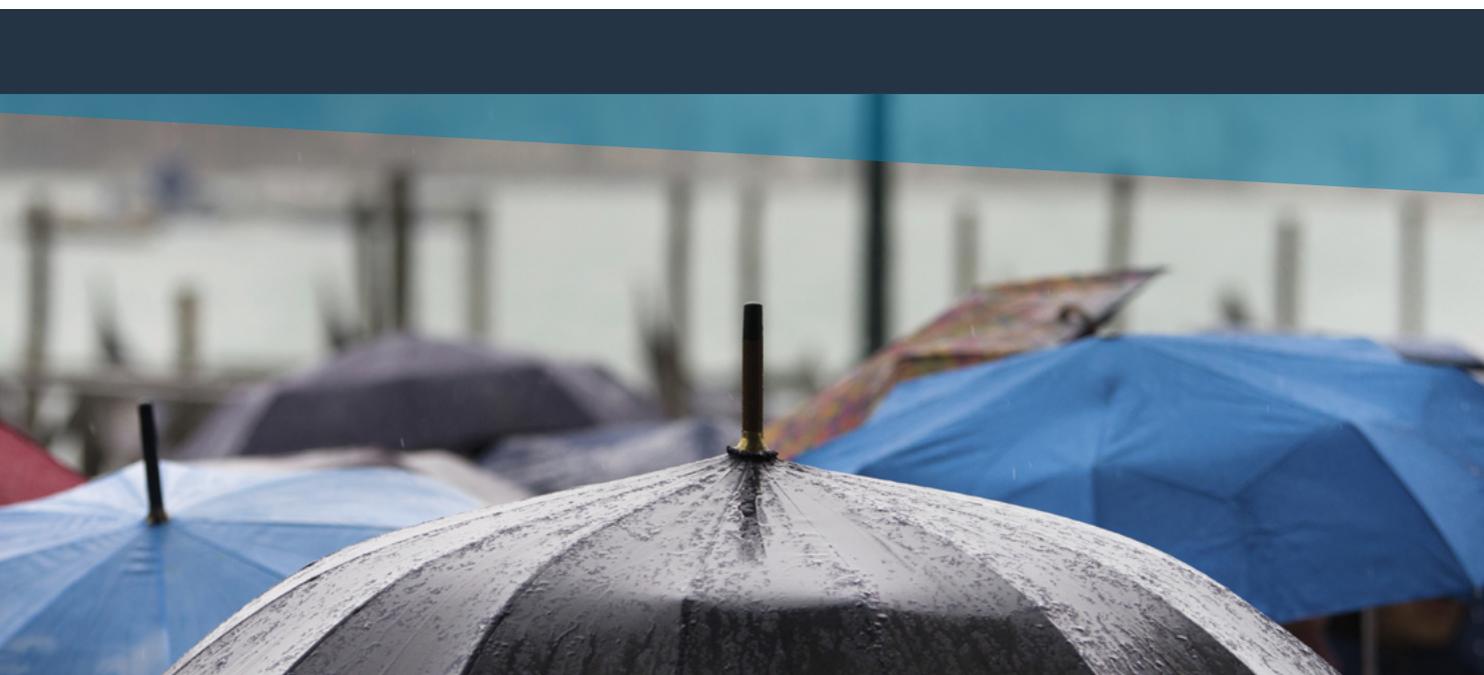
Settori importanti per il nostro mercato quali il turismo, la moda, la produzione di bevande, di gelati (artigianale e non), i parchi a tema e impianti sportivi possono subire gravi perdite economiche dai cambiamenti climatici in atto: un'estate piovosa non solo ridurrà gli incassi per stabilimenti balneari e parchi acquatici, ma anche il consumo di acqua in bottiglia e bevande, così come un inverno mite creerà problemi agli impianti sciistici ma anche ai produttori di capispalla invernali.

Solo per fare qualche esempio, secondo le stime di Confesercenti si calcola che quest'anno il numero di turisti che ha scelto la montagna dell'Appennino come destinazione per le ferie sia diminuito del 35%, per non parlare delle denunce ai vari servizi meteo partite da Federalberghi Emilia Romagna che dichiarano perdite di 15 milioni di euro a week end. Non meno sfortunati sono

i gestori dei parchi divertimento che se già nel 2013 avevano registrato meno ingressi e incassi rispetto al 2012 (-7% di ingressi, -11% di incassi), prevedono un 2014 leggermente peggiore al 2013.

Esiste tuttavia un modo per proteggere il proprio business dalle conseguenze economiche generate dai rischi legati al clima impazzito: le soluzioni cosiddette Weather risk infatti sono studiate per tutelare le attività dell'azienda per la quale la produttività e i ricavi sono direttamente correlate alle condizioni meteo.

Si tratta di prodotti flessibili e altamente personalizzabili in quanto si adattano a business molto diversi e coprono varie condizioni - temperatura fuori stagione (determinati gradi centigradi), nevicata (troppa neve/ troppo poca), pioggia, grado di umidità: ad esempio un parco a tema può attivare una specifica copertura contro le piogge mattutine (se piove nel pomeriggio infatti ormai gli ingressi sono stati venduti), un impianto sciistico o una stazione balneare possono ricorrere alle soluzioni weather risk per tutelarsi da eventi avversi (alluvioni, mancanza di neve...), la moda, l'alimentare e le bevande possono farne uso per proteggersi dalle temperature non in linea con le medie stagionali.



LE AZIENDE ITALIANE GUARDANO SEMPRE PIÙ CON FAVORE ALL'INTRODUZIONE DI FLEXIBLE BENEFIT E BENEFIT VOLONTARI

In Italia un'azienda su 2 introduce una possibilità di scelta da parte dei dipendenti in merito ai benefit: dai benefit volontari, a una personalizzazione dei piani di benefit offerti dall'azienda, a veri e propri piani di flexible benefit, trasformando quindi ciò che una volta era considerato un semplice obbligo di legge in uno strumento per rispondere ai bisogni dei propri dipendenti (71%) e accrescere il senso di appartenenza e partecipazione alla propria azienda (53%).

Sono questi i principali risultati che emergono dall'indagine "EMEA Employee Choice Survey in Benefits" 2014 realizzata da Mercer Marsh Benefits su un campione di ben 636 aziende in 17 paesi dall'area EMEA (Europa, Medio Oriente e Africa).

La survey mostra un aumento anche nella percentuale di aziende che dichiarano di offrire un vero e proprio piano di flexible benefit: pur restando ancora distante dal 27% delle media EMEA, il nostro paese passa dal 5% nel 2012

al 17%. Inoltre, tra chi ancora non ha introdotto flessibilità nella scelta dei benefit, ben l'88% delle aziende dichiara che ne sta valutando l'inserimento nei prossimi due anni.

Si tratta di un trend positivo per i benefit flessibili e volontari, che allinea l'Italia agli altri paesi dell'area EMEA (Europa, Medio Oriente e Africa): l'Italia si trova al quarto posto con il 56% di aziende che consentono la personalizzazione dei benefit, dopo la Spagna, al primo posto con l'84%, Regno Unito (74%) e Polonia (67%).

Oltre alla necessità di rispondere a una crescente "domanda" della popolazione aziendale e migliorare l'engagement, fra le motivazioni che spingono le aziende italiane a puntare sui programmi di benefit, compare la ricerca di strumenti retributivi più efficienti e innovativi (53%).

Non è particolarmente sentita invece la necessità di rimanere competitivi sul mercato del lavoro, trattenere



talenti e attrarne nuovi, temi che compaiono ai primi posti delle motivazioni a livello EMEA (rispettivamente 56%, 54% e 36%).

A frenare l'adozione di piani di benefit flessibili è soprattutto l'ansia che si traducano in un aumento dei costi (86%), nonostante il 67% delle aziende che ha già implementato questi programmi dichiarino che l'introduzione dei flexible benefit ha portato a una riduzione del costo totale dell'offerta aziendale e l'8% che non ha avuto impatti.

Segue con il 78% la complessità amministrativa, e con il 66% le barriere fiscali e legali.

Il 39% delle aziende che in Italia hanno introdotto forme di flessibilità o volontarietà nei benefit, l'ha fatto dopo aver effettuato indagini sui propri dipendenti: una percentuale decisamente superiore alla media del campione a livello EMEA (30%). Inoltre nel 75% dei casi, i piani di flexible benefit si rivolgono non solo al management ma a tutti dipendenti.

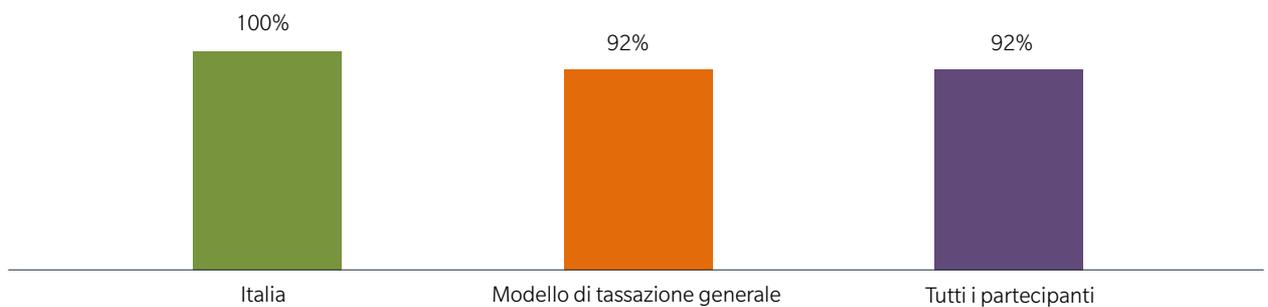
PIANI DI FLEXIBLE BENEFIT

Soddisfazione in merito al livello di partecipazione dei dipendenti

Percentuale di aziende soddisfatte del livello di partecipazione

Fonte: indagine EMEA sui piani di Flexible Benefits

- Italia
- Modelli di tassazione generale
- Tutti i partecipanti

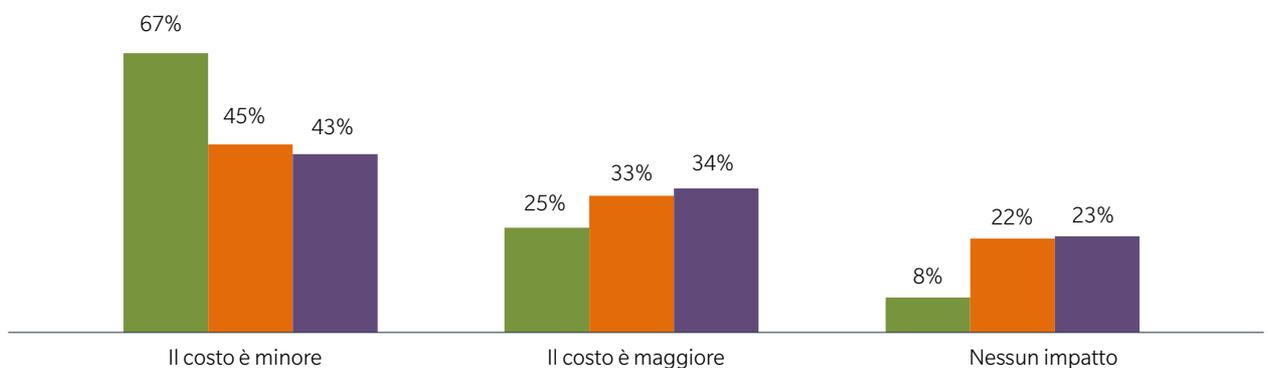


PIANI DI FLEXIBLE BENEFIT

L'impatto dei piani di flexible benefit sul costo totale dell'offerta aziendale

Fonte: indagine EMEA sui piani di Flexible Benefits

- Italia
- Modelli di tassazione generale
- Tutti i partecipanti



CENTRALITÀ DEL CLIENTE: CI SIAMO FORSE DISTRATTI?

Come valorizzare la customer experience attraverso il commercial value at risk (CVAR).

Un approccio orientato a migliorare l'esperienza del cliente può aumentare in maniera significativa l'efficacia commerciale delle azioni di retention e sviluppo, mentre i rischi di un approccio passivo alla customer experience possano essere molto elevati.

Questa la principale evidenza di un'indagine condotta da Oliver Wyman che raccoglie il punto di vista di 3000 clienti delle principali banche italiane.

In particolare è emerso come le decisioni del cliente di incrementare o ridurre/chiudere la relazione con la propria banca sia direttamente proporzionale alla frequenza di esperienze più o meno soddisfacenti vissute da questi ultimi.

Dalla ricerca emergono anche quattro fenomeni di rilevanza per le strategie delle banche italiane:

- la clientela è molto mobile: il 24% del totale degli intervistati ha deciso di cambiare la propria banca principale negli ultimi 12 mesi, mantenendo aperto il conto presso questa (8%) o chiudendolo definitivamente (16%). Solo il 31% crede che valga la pena restare con la propria banca, mentre ben il 33% non cambia perché non si aspetta nulla di meglio e il 5% non lo fa per pigrizia;
- le banche non sono tutte uguali: la clientela distingue le diverse banche tradizionali in termini di qualità (intesa come facilità di accesso alla banca e servizio ricevuto) e convenienza (condizioni economiche) percepita;
- la customer experience ha un diretto impatto sui driver fondamentali dei risultati economici: le banche italiane sono molto diverse tra loro: l'incidenza dei fastidi nelle banche tradizionali va dal 5% al 20% circa delle occasioni di interazione. I fattori di compiacimento vanno dal 60% al 90% delle interazioni. I clienti delle nuove banche hanno mediamente una migliore predisposizione ad aumentare ed una minore predisposizione a ridurre la relazione con la banca, evidenziando,

a parità di compiacimento/fastidio generati, un maggior apprezzamento per la propria banca, probabilmente derivante dalla maggior "convenienza" percepita;

- la filiale rimane il canale principale di interazione ma l'esperienza in filiale continua ad essere insoddisfacente: la maggior parte delle operazioni è ancora svolta in filiale, dove sono eseguite molte operazioni di routine, ma anche operazioni meno frequenti e a elevato valore aggiunto. I principali fastidi in filiale riguardano gli orari di apertura e la capacità della banca di differenziare il servizio offerto e di offrire una concreta assistenza alla clientela con cortesia e professionalità.

Cosa vogliono e come mi percepiscono i miei clienti?

Le evidenze emerse dalla ricerca supportano l'urgenza di un approccio più strutturato al miglioramento della customer experience, finalizzato a sviluppare vantaggi competitivi più sostenibili di quelli normalmente conseguibili con semplici strategie di prodotto e/o di prezzo. Ma poche banche si sono poste in maniera strutturata la domanda di cosa vogliono davvero i clienti. Di queste, solo alcune sono riuscite a ideare strategie differenzianti.

Impostare la propria attività commerciale garantendo la centralità della Customer Experience richiede molto spesso la valutazione di trade-off commerciali che possono riguardare qualità vs. velocità nel lancio, livello di servizio vs. efficienza, semplicità vs. ampiezza della gamma, fidelizzazione vs. esigenze reddituali di breve periodo.

Sviluppare un approccio strutturato al miglioramento della Customer Experience implica la necessità di fondare la propria strategia su un impianto analitico rigoroso che permetta di quantificare la potenziale perdita di valore sui singoli punti di interazione.

La valorizzazione della Customer Experience si realizza attraverso lo sviluppo dei seguenti aspetti:

A. Monitoraggio: va monitorata raccogliendo evidenze quantitative e qualitative sulla clientela tramite interviste dedicate, focus group, instant feedback.

B. Sviluppo di un impianto analitico: è necessario sviluppare metodologia e strumenti che permettano di determinare gli impatti economici (es. in termini di ricavi) di esperienze non positive.

C. Introduzione delle metriche: devono entrare a far parte del set di KPI all'attenzione del top management, tramite l'introduzione di reportistica dedicata e di una struttura di governance che ne assicuri il presidio.

Il concetto di Commercial Value at Risk (CVaR)

Lo sviluppo di una logica di Commercial Value at Risk può consentire alle banche di identificare dove e quanto investire, per conseguire quali risultati. Questo significa fondare la propria strategia su un impianto analitico rigoroso finalizzato a quantificare la potenziale perdita di valore sui singoli punti di interazione.

La metrica del Commercial Value at Risk (CVaR) permette di misurare il valore del cliente a rischio a causa dei "fastidi" percepiti nell'interazione con la banca. Analizzandolo in positivo, il CVaR permette di misurare il valore atteso di un miglioramento della qualità di interazione e quindi dare priorità agli interventi correttivi, in funzione del valore a rischio.

Il CVaR si basa su due componenti principali:

- la probabilità di riduzione della relazione, che rappresenta la probabilità addizionale che il cliente possa ridurre la relazione conseguentemente a un'esperienza di fastidio in uno o più momenti di interazione/canali, rispetto alla probabilità di riduzione della relazione di clienti che non hanno subito fastidi, ma che hanno deciso di ridurre

la relazione per altri motivi (es. pricing, gamma prodotti, distanza dalla filiale).

- la perdita di valore attesa, che rappresenta invece la riduzione del valore specifico del cliente che ha deciso di ridurre la relazione con la banca.

Sulla base dei dati raccolti tramite la nostra indagine è stato stimato il CVaR percentuale per le diverse banche incluse nel campione. In media i ricavi che una customer experience mediocre mette a rischio vanno dal 4 all'8%.

Il CVaR è una misura statistica, ma risulta fondamentale nel farci comprendere che non tutti i punti di contatto hanno la stessa importanza: il loro valore a rischio differisce in funzione della frequenza del contatto, del valore del cliente e del peso che il cliente stesso gli attribuisce nella determinazione delle scelte di incremento/riduzione del rapporto.

L'approccio CVaR permette un monitoraggio delle diverse componenti (probabilità di riduzione ed importanza dei diversi punti di interazione) e fornisce un indicatore sintetico degli impatti sul valore generato. L'applicazione del CVaR si presta a:

- azioni di immediata *issue resolution* stimando il CVaR del singolo cliente e identificando azioni e canali proporzionati al valore a rischio;
- determinazione del valore atteso di investimenti per interventi strutturali di medio-lungo periodo, stimando il CVaR del tipo di interazione o famiglia di interazione per definire interventi di revisione di processi, infrastruttura IT, normativa.

Le best practice non bancarie che perseguono una strategia di centralità dell'esperienza del cliente hanno posto la customer experience e la valutazione degli impatti della stessa al centro di tutte le fasi e degli aspetti produttivi. E' arrivato il momento anche per le banche italiane di riscoprire e rivalutare l'importanza della centralità del cliente.

L'EVOLUZIONE DEL RISK MANAGEMENT NELLA GESTIONE DEL BUSINESS AZIENDALE

Fabio Tomassini

Direttore di Finanza, Acquisti, Information Technology, Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A.

L'attuale scenario economico è caratterizzato da diversi fattori chiave che hanno influenzato in modo significativo l'attività di risk management delle imprese.

La globalizzazione ha avuto un ruolo centrale nell'accrescere la concorrenza tra le aziende che operano con sistemi giuridici diversi e ha inciso pesantemente sui costi relativi alla produzione (ad esempio il costo del lavoro). Inoltre, l'aumento del commercio mondiale e la concentrazione dei siti di produzione in alcune aree del mondo hanno intensificato la relazione tra economie dei vari paesi e settori merceologici.

Oggi i mercati tradizionali sono molto più esigenti in materia di valutazione dei rischi, per questo le aziende sono tenute ad avere una maggiore capacità di interagire con i mercati per ottenere l'accesso alle risorse finanziarie: si tratta di un aspetto centrale da prendere in considerazione per la definizione di un corretto return on investment.

Lo scenario descritto porta ad alcune conseguenze rilevanti:

- le linee assicurative top delle aziende stanno diventando sempre più volatili;
- la varietà dei rischi da gestire da parte delle imprese è più ampia rispetto agli ultimi decenni;
- le aziende e i finanziatori valutano le loro controparti principalmente sulla base della loro capacità di analizzare e comprendere i rischi connessi ai mercati e settori in cui operano.

Ne consegue che sia le società sia le autorità di regolamentazione si stanno muovendo verso:

- una valutazione globale del rischio, in cui siano inclusi i rischi nuovi e quelli alternativi a quelli tradizionali;
- un maggiore coinvolgimento della C-suite per ottenere una valutazione più ampia dei rischi;
- l'inclusione dei driver di valutazione del rischio nei business plan aziendali.

Oggi la valutazione dei rischi deve fare riferimento a tutti i fattori che potrebbero avere un impatto sulla performance aziendale. Non si parla più solo di rischi operativi o finanziari, ma anche di quelli legati al settore di attività; per esempio il contesto imprenditoriale attuale spinge le imprese a valutare l'impatto dei rischi generati dai mercati di approvvigionamento e da quelli contigui. Alcune tipologie di rischi sono condivise dai vari settori, come l'incremento dell'e-commerce e, più in generale, la dipendenza dal web delle funzioni aziendali che costringono le imprese a concentrarsi sui cyber risk.

Le aziende non hanno di solito le competenze e gli strumenti per mitigare tutti i rischi che devono affrontare, ma non possono certamente ignorare quelle minacce esogene che possano incidere in maniera rilevante sulla loro attività. Basti pensare al rischio politico vissuto dalle aziende che operano in contesti socio-politici instabili oppure ai rischi regolatori, per esempio normative sulla concorrenza inefficaci, che potrebbero danneggiare significativamente il business di un'azienda.

Secondo questa analisi, la gestione del rischio non può essere assegnata a una sola persona, vale a dire il risk manager. Il suo è un ruolo di supporto nel processo di risk management: si tratta di una figura aziendale che aiuta a identificare i rischi e definire le soluzioni adatte a mitigarli, con una reale efficacia "operativa". Ma è ormai convinzione diffusa che la gestione del rischio richiede un'attenzione condivisa da tutta l'azienda in cui i manager del settore operations svolgono un ruolo centrale, perché, essendo totalmente immersi nella realtà aziendale, possono valutare più approfonditamente i rischi e mettere in atto le azioni corrette.

La cultura imprenditoriale prevalente prevede una metodologia consolidata per ridurre il rischio finanziario, poiché tale rischio è assicurabile e quindi gestibile; al contrario, il rischio operativo è rilevante a causa della sua natura complessa, che richiede un approccio di gestione strutturato e non può essere interamente trasferito attraverso nessun tipo di garanzia.

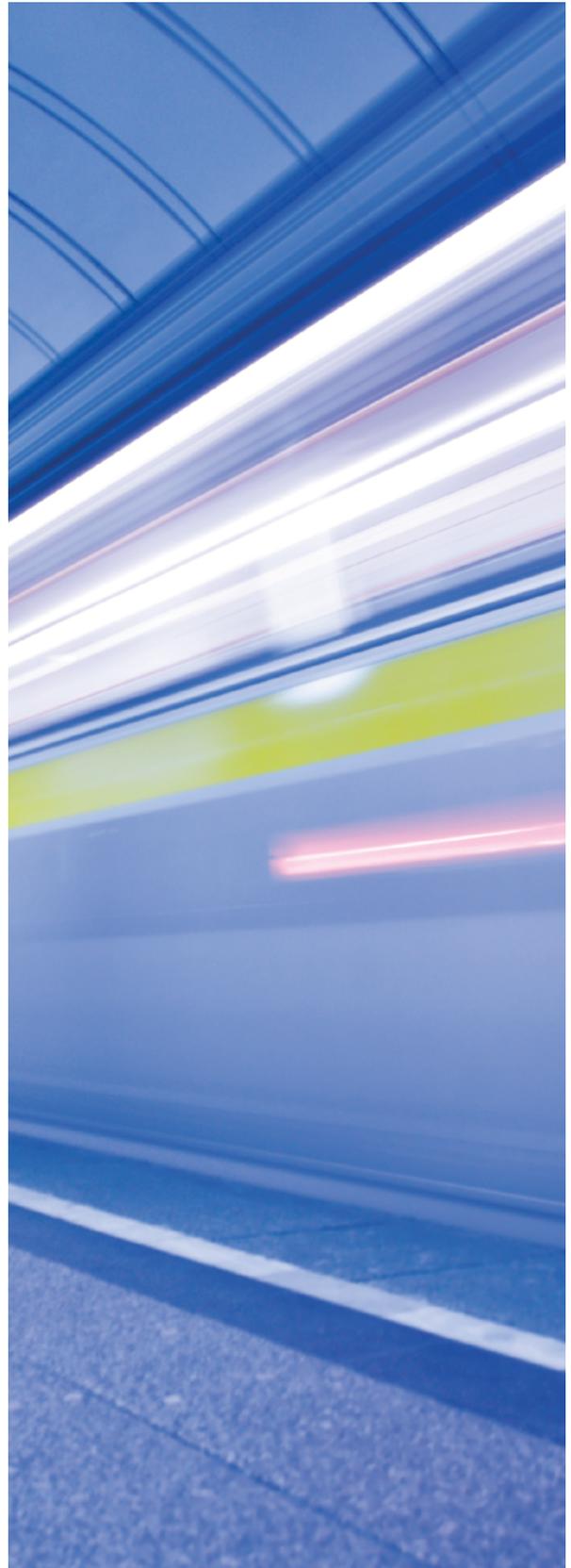
In questa prospettiva, il risk manager deve sviluppare competenze a tutto tondo, in modo da aumentare il livello di collaborazione con le strutture operative dell'impresa. L'obiettivo per il risk manager è quello di diventare un punto di riferimento nel sostegno e nella definizione di azioni di gestione del rischio, rappresentando, quindi, un partner fondamentale per l'azienda. I principali compiti di un risk manager in genere comportano un'attività di valutazione dei rischi, che può dare origine a ulteriori approfondimenti all'interno dell'azienda, ma anche a un documento ufficiale utile a rappresentare i rischi al Consiglio di Amministrazione e agli organi di vigilanza, in conformità alla normativa (obbligatoria per le società quotate in Italia).

La valutazione dei rischi è quindi diventata uno strumento fondamentale per affrontare il risk management in modo sistematico e strutturato ed è anche cruciale per l'attribuzione delle responsabilità finalizzate alla riduzione e mitigazione del rischio. In questo senso, deve essere considerata come parte integrante del business plan; infatti i risultati finanziari - o meglio, il ritorno atteso dagli investimenti di business - devono essere confrontati con il profilo di rischio della società.

Il Consiglio di Amministrazione di conseguenza ratificherà il piano industriale della società, conoscendo chiaramente le sue implicazioni e i manager saranno in grado di rappresentare le performance del capitale di rischio per soci e azionisti.

Diversi segnali del contesto economico forniscono un'anticipazione delle reazioni delle imprese alla continua evoluzione del mercato, in termini di gestione del rischio: globalizzazione e minacce tecnologiche stanno spingendo i manager verso un approccio olistico - l'unico modo per gestire efficacemente il business.

Così come abbiamo visto negli anni 2000, quando i Chief Financial Officer sono passati a una prospettiva di business partnership, o come, negli ultimi anni, i Chief Information Officer sono diventati Chief Digital Officer e applicano il concetto di digitale a tutti i reparti aziendali, soprattutto marketing e vendite, è probabile immaginare un'evoluzione, nel prossimo futuro, del Chief Risk Officer verso l'acquisizione di un ruolo più centrale in azienda. Per farlo, il CRO necessiterà di competenze più specifiche per rendere i rischi aziendali facilmente misurabili e comprensibili: l'obiettivo finale di questo processo è di consentire ai risk manager di intraprendere tutte le azioni possibili per mitigare, anche se solo in parte, i rischi che l'azienda deve affrontare.



AUSTRIA

Vienna

AZERBAIJAN

Baku

BELGIO

Antwerp

Bruxelles

Liegi

Roeselare

BULGARIA

Pleven

Sofia

Varna

CROAZIA

Osijek

Spalato

Zagabria

REPUBBLICA CECA

Brno

Liberec

Praga

CIPRO

Limassol

DANIMARCA

Virum

ESTONIA

Tallinn

FINLANDIA

Espoo

Oulu

FRANCIA

Aix-en-Provence

Bordeaux

Lille

Lione

Orange

Parigi

Tolosa

GERMANIA

Berlino

Detmold

Düsseldorf

Francoforte

Amburgo

Lipsia

Monaco

Stoccarda

GRECIA

Atene

UNGHERIA

Budapest

ISRAELE

Ramat Gan

ITALIA

Ancona

Bologna

Brescia

Cagliari

Catania

Cremona

Genova

Mantova

Milano

Padova

Palermo

Roma

Torino

KAZAKISTAN

Almaty

LETTONIA

Riga

LITUANIA

Vilnius

LUSSEMBURGO

Lussemburgo

PAESI BASSI

Amsterdam

Rotterdam

Hertogenbosch

NORVEGIA

Kristiansand

Oslo

Trondheim

PORTOGALLO

Lisbona

Oporto

POLONIA

Gdańsk

Krakow

Poznan

Varsavia

Wroclaw

ROMANIA

Bucarest

Cluj-Napoca

Timisoara

RUSSIA

Mosca

San Pietroburgo

SERBIA

Belgrado

SLOVACCHIA

Bratislava

Kosice

SLOVENIA

Lubiana

SPAGNA

La Coruña

Barcellona

Bilbao

Canarias

Gijón

Madrid

Murcia

Pamplona

Siviglia

Valencia

SVEZIA

Goteborg

Malmö

Stoccolma

TURCHIA

Adana

Ankara

Bursa

Gaziantep

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
Coordinamento redazionale
Design grafico

Barbara Ghirimoldi
Chiara Valentini
Gloria Derba

Hanno collaborato:

David Ahrens (Stars)
Luca Baroldi (Mercer)
Marco Buonomo (Oliver Wyman)
Angelo Luigi Cantarelli (MRC)
Alessandro Marchiori
Elena Marini
Elena Oriani (Mercer)

Emanuele Patrini (MRC)
Mark Pollard
Anna Savarese (Oliver Wyman)
Adele Schirinzi (MRC)
Giovanni Viani (Oliver Wyman)
Caroline Woolley

External contributor:
Fabio Tomassini (NTV)

