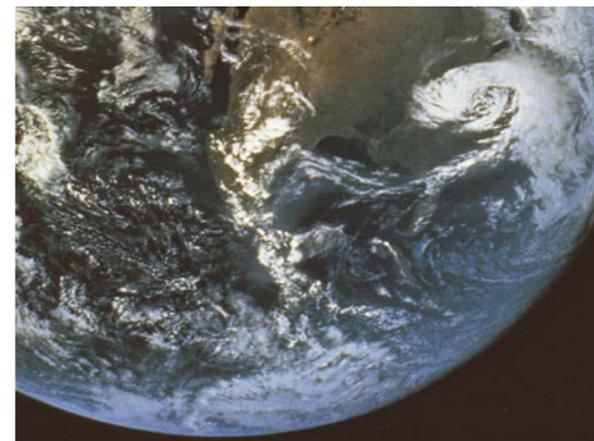


RISCHIO POLITICO, TALENTI, CYBER E REPUTAZIONE

I temi sempre più presenti nell'agenda dei Board



6 *Crisi fiscale, disoccupazione e cambiamenti climatici in cima alla classifica dei rischi globali*

30 *Istituti bancari alla prova del nuovo sistema integrato internazionale*

4 *Insights on the market*
I costi assicurativi globali scendono a seguito di una flessione dei tassi del ramo Property

6 *Cover Story*
Crisi fiscale, disoccupazione e cambiamenti climatici in cima alla classifica dei rischi globali

14 *International topics*
Medio Oriente e Nord Africa: cresce per gli investitori esteri il rischio politico

15 Ferma 2014: una survey sul Risk Management

16 Rischio politico: il difficile equilibrio tra Ucraina e Russia

17 Reazione dei mercati assicurativi agli eventi sismici più gravi degli ultimi anni

22 *Mercer*
Il *talentism* e il dibattito tra l'approccio "build vs buy"

25 *Stars*
Tutto ciò che è importante sapere, prima di trasferire il software di risk management nel cloud

26 *Oliver Wyman*
Rischio reputazionale: un imperativo crescente per il top management

30 *Local focus*
Istituti bancari alla prova del nuovo sistema integrato internazionale

32 *Technical topics*
Errori in sanità pubblica sempre più cari: risarcimenti per quasi 1,5 miliardi di euro in 9 anni, 300 milioni solo nel 2012

34 Lo sviluppo delle polizze Warranty & Indemnity nelle operazioni di finanza straordinaria

36 *Calendario Eventi*
Autunno 2014



INSIGHTS ON THE MARKET

NEL PRIMO TRIMESTRE 2014, I COSTI ASSICURATIVI GLOBALI SCENDONO A SEGUITO DI UNA FLESSIONE DEI TASSI DEL RAMO PROPERTY

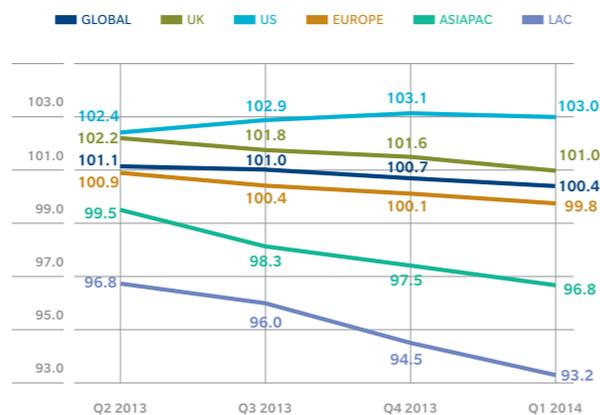
Nel primo trimestre 2014, i costi assicurativi globali sono diminuiti principalmente a causa di una flessione dei tassi del ramo Property: questo è quanto emerge dal Global Insurance Market Quarterly Briefing di Marsh. Il Marsh Risk Management Global Insurance Index (che rappresenta una media delle variazioni dei tassi assicurativi nei 12 mesi precedenti) è sceso per il quarto trimestre consecutivo, toccando il livello più basso dal terzo trimestre 2012. I tassi sono diminuiti leggermente negli Stati Uniti, invertendo una tendenza al rialzo registrata nei trimestri precedenti.

Secondo Marsh, nel primo trimestre dell'anno, la combinazione di forte concorrenza, ampia capacità di ritenzione e scarsità di sinistri rilevanti ha contribuito a un calo dei tassi assicurativi del ramo Property in tutte le principali regioni; in particolare Stati Uniti e UK hanno sperimentato il calo trimestrale più significativo da oltre due anni e mezzo (rispettivamente del 2,5% e del 5%). Tra le principali regioni del mondo, l'America Latina ha registrato la maggiore riduzione media con un -7,6%.

Sebbene Stati Uniti ed Europa continentale abbiano registrato un leggero rialzo dei tassi Casualty, questo mercato ha continuato a favorire i buyer assicurativi,

MARSH RISK MANAGEMENT GLOBAL INSURANCE INDEX AND REGIONAL INDICES

Source: Marsh Global Analytics



grazie a tassi nel complesso stabili o in flessione in America Latina, Asia-Pacifico e Regno Unito.

Il primo trimestre evidenzia un aumento della capacità sottoscrittiva dei rischi nel mercato globale, soprattutto da parte delle compagnie assicurative che mirano ad accrescere la loro quota di mercato in business selezionati o in mercati in crescita. Inoltre, la forte competizione nel mercato riassicurativo ha contribuito alla riduzione dei prezzi nei mercati primari.

Il report evidenzia che:

- il mercato della RC professionale è rimasto complessivamente stabile, con tassi in media invariati o in calo fino al 10% in Australia, Francia, Germania, India e Corea, in funzione della qualità dei rischi;
- in Germania i leader di mercato, a seguito delle ingenti perdite per le alluvioni e grandinate del 2013, hanno incrementato i tassi Property, in particolare per rischi esposti a catastrofi naturali;

- l'Italia e la Spagna sono stati gli unici paesi dell'Eurozona ad aver sperimentato nel primo trimestre un aumento dei tassi delle coperture per le istituzioni finanziarie, con tassi in media invariati o in rialzo fino al 20%;
- le somme assicurate totali continuano a crescere moderatamente, al passo con la timida ripresa di alcune economie;
- più i sottoscrittori del ramo Property forniscono dati completi e accurati, più facilmente potranno ottenere condizioni di rinnovo favorevoli.

Si registra una crescente consapevolezza e attenzione al rischio cyber a partire dal primo trimestre 2014. Negli Stati Uniti, le compagnie assicurative che si occupano di responsabilità civile stanno cominciando a introdurre esclusioni cyber alle loro polizze. Il mercato delle coperture in eccesso (excess insurers) stanno monitorando rigorosamente le esposizioni cyber, chiedendo agli assicurati di fornire informazioni specifiche per la sottoscrizione.

MAJOR CASUALTY, FINANCIAL AND PROFESSIONAL MARKETS: RATE CHANGES

	GENERAL LIABILITY RATE CHANGES	DIRECTORS & OFFICERS RATE CHANGES	FINANCIAL INST. RATE CHANGES	PROFESSIONAL LIABILITY RATE CHANGES	MOTOR / AUTOMOBILE
AUSTRALIA	▼	▼	▼	▼	▼
CANADA	▼	—	—	—	—
CHILE	—	—	—	—	—
CHINA	▼	▼	—	—	—
COLOMBIA	—	▼	▲	—	—
FRANCE	—	▼	—	▼	▲
GERMANY	▼	—	—	▼	▲
HONG KONG	▼	—	▼	—	—
INDIA	▼	▼	▼	▼	—
INDONESIA	—	▼	—	—	▲
ITALY	▼	▲	▲	—	▼
JAPAN	▼	—	—	—	—
KOREA	—	▼	▲	▼	—
MEXICO	▼	—	▲	—	—
RUSSIA	—	—	—	—	▲
SINGAPORE	▼	▼	▼	—	—
SPAIN	▼	—	▲	—	—
TURKEY	▲	—	▲	—	▲
UK	▼	—	—	—	▲
US	—	—	—	—	▲

- ▼ DECREASE 20% TO 30%
- ▼ DECREASE 10% TO 20%
- ▼ DECREASE 0% TO 10%
- ▲ INCREASE 30%+
- ▲ INCREASE 20% TO 30%
- ▲ INCREASE 10% TO 20%
- ▲ INCREASE 0% TO 10%
- STABLE -5% TO +5%

<http://usa.marsh.com/NewsInsights/MarshRiskManagementResearch/ID/39113/Global-Insurance-Market-Quarterly-Briefing-May-2014.aspx>

CRISI FISCALE, DISOCCUPAZIONE E CAMBIAMENTI CLIMATICI IN CIMA ALLA CLASSIFICA DEI RISCHI GLOBALI

Secondo il Global Risks 2014, il report del World Economic Forum realizzato in collaborazione con Marsh & McLennan Companies, a preoccupare sono soprattutto l'interconnessione fra i rischi e le conseguenze che ne derivano.

Un mondo multipolare, una generazione "persa" e il "Cybergeddon": potenziali conseguenze dei rischi sistemici analizzati.

La disparità dei redditi è il rischio più probabile su scala mondiale nei 10 anni a venire, secondo il Global Risks 2014, il report elaborato dal World Economic Forum in collaborazione con una serie di esperti tra cui Marsh & McLennan Companies, giunto alla sua nona edizione. Seguono gli eventi meteorologici estremi, disoccupazione e sotto-occupazione, i cambiamenti climatici e gli attacchi cyber.

Sul fronte dei rischi a più alto impatto, si aggiudica il primo posto il rischio di crisi fiscali; ritroviamo, poi, disoccupazione e cambiamenti climatici, cui si aggiungono le crisi idriche.

Il report non analizza solo i 31 rischi globali più rilevanti emersi dalle interviste di 700 leader e decision-maker, ma lancia anche un allarme sulla loro "interconnessione", che potrebbe portare a conseguenze a tutti i livelli: geopolitico, socio-economico, ambientale e digitale. I rischi "sistemici", infatti, sono quelli su cui decisori politici, imprenditori e top manager dovrebbero maggiormente focalizzare la loro attenzione e proporre soluzioni di mitigazione a lungo termine.

Tre approfondimenti particolari sono poi dedicati ad altrettanti temi cruciali: la situazione dei giovani in uno

scenario globale che vede crescere la disoccupazione e il precariato e propone modelli di educazione e istruzione sempre meno efficaci; la complessità del rischio geopolitico in un mondo "multipolare", dove la distribuzione del potere e delle sfere di influenza è fortemente frammentata e dove proliferano i conflitti a "bassa intensità" che destabilizzano i paesi emergenti; il crescente rischio di un "cybergeddon", uno scenario in cui internet è meno aperto, meno resiliente e non offre più valore.

Conflitti a "bassa intensità", guerra "asimmetrica" e "frizioni" politiche e commerciali in un mondo "multipolare"

Le incertezze legate ai mercati emergenti, le frizioni politiche e commerciali fra paesi, la proliferazione dei conflitti "a bassa intensità" e la scarsa cooperazione sovranazionale sulle sfide globali sono le minacce geopolitiche che condizioneranno il mondo nei prossimi 5-10 anni.

Quello descritto dallo studio è un mondo "multipolare", dove la mappa del potere politico è fortemente frammentata, l'equilibrio economico e la pace sociale sono continuamente messi alla prova da instabilità e conflitti. Da un lato le economie mature, indebolite

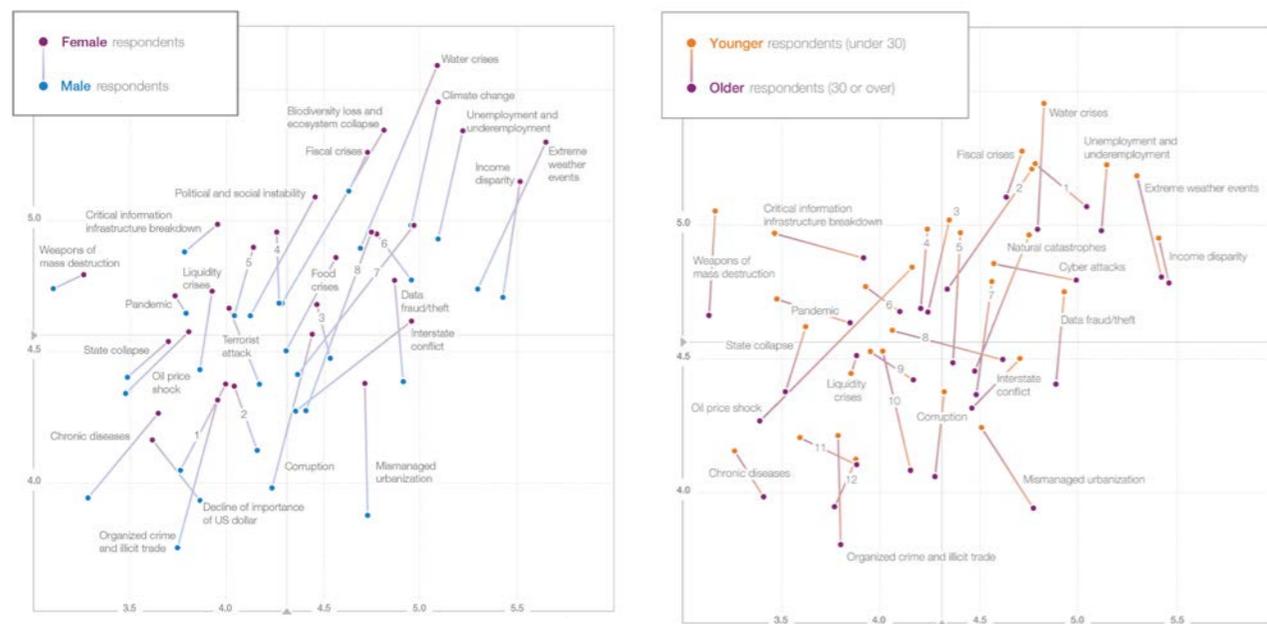
LE DONNE SONO PIÙ “LUNGIMIRANTI” DEGLI UOMINI, I GIOVANI SONO PIÙ “GREEN” DEGLI OVER 30

L'analisi delle risposte date dagli intervistati porta alla luce alcune differenze legate al genere e all'età. In generale le donne sono più “preoccupate” degli uomini e mostrano una maggiore sensibilità ambientale: hanno attribuito punteggi più alti ai 31 rischi analizzati, sia in termini di probabilità sia in termini di impatto, e in particolare temono i rischi di catastrofi naturali, crisi idriche, eventi climatici estremi e danni ambientali causati dall'uomo.

In nessun caso le donne hanno considerato un rischio meno probabile e meno grave rispetto al posizionamento attribuito dagli uomini, a dimostrazione del fatto che il loro approccio ai problemi è più globale e “a rete”, mentre il sesso forte procede in maniera più lineare e diretto alla soluzione del singolo problema.

Importanti differenze emergono anche fra under e over 30: gli under 30 attribuiscono impatti decisamente più elevati ai rischi ambientali come crisi idriche, catastrofi naturali, danni ambientali di origine antropica, perdita di biodiversità e collasso degli ecosistemi, a conferma di una coscienza ecologica più accentuata rispetto agli intervistati più maturi. Alle preoccupazioni ambientali si aggiungono, nel caso dei giovani, quelle legate a rischi globali di origine economica e geopolitica che minacciano seriamente il loro futuro: il fallimento delle istituzioni finanziarie, la disoccupazione, l'instabilità sociale e politica.

Più in generale, la maggiore sensibilità dei giovani alle problematiche globali è dimostrata dal fatto che a tutti i rischi è attribuito un livello maggiore in termini di impatto, ad eccezione della crisi di liquidità. In termini di probabilità la percezione degli under 30 è allineata agli intervistati over 30 e addirittura, in alcuni casi, i giovani ritengono alcuni rischi meno verificabili. Si tratta di un trend trasversale a tutte le tipologie di rischio – economico, geopolitico, sociale, ambientale e tecnologico. Ne sono un esempio i cambiamenti climatici, la diffusione di batteri resistenti agli antibiotici, gli attacchi terroristici, il fallimento di infrastrutture cruciali e gli attacchi cyber.



dalle continue pressioni interne, faticano a mantenere il loro ruolo a livello globale; dall'altro i paesi emergenti premono per ottenere un peso internazionale sempre più rilevante, ma stentano a conciliare una crescita economica aggressiva con cambiamenti sociali importanti e riforme politiche complesse. A questo quadro si aggiungono molti cambiamenti in divenire a livello demografico ed economico, come la crescita della classe media nei paesi emergenti, l'invecchiamento della popolazione in Europa, Cina e Giappone, l'incremento demografico in aree quali Nord Africa, Medio Oriente e India.

Le incertezze dei mercati emergenti: nel 2013 dieci milioni di persone in rivolta

Le quattro nazioni BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) sono ormai fra le prime 10 più grandi economie di tutto il mondo e si prevede che la Cina balzi in cima alla classifica entro i prossimi 3-8 anni. Tuttavia i mercati emergenti sono tutt'altro che un gruppo uniforme e nei prossimi anni affioreranno le prime differenze fra loro in termini di performance economiche. Questi paesi, infatti, stanno raggiungendo un punto di non ritorno oltre il quale il modello di crescita delle loro economie non potrà continuare a sostenere la creazione di benessere. Le loro nuove sfide sono legate all'esigenza di riforme politiche e di revisione dei sistemi di welfare a sostegno di una popolazione in rapida crescita economica. In questo contesto, il Global Risks evidenzia come stia aumentando il malcontento: solo nel 2013 vi sono state proteste in Egitto, Turchia, Brasile, Argentina, Ucraina, Cile, Thailandia, Sud Africa, Russia e Bulgaria che hanno coinvolto circa 10 milioni di persone.

Attriti commerciali e politici fra Stati

Mentre gli accordi commerciali a livello globale soffrono qualche battuta d'arresto, stanno aumentando quelli che coinvolgono piccoli gruppi di paesi (ad esempio la Trans-Pacific Partnership, TPP, e la Transatlantic Trade and Investment Partnership, TTIP). Si tratta di accordi che mirano a una maggiore armonizzazione economica in termini di standard e normative, oltre a riduzioni tariffarie. Per alcuni governi, il prezzo da pagare per la partecipazione a questi accordi potrebbe essere elevato, in quanto si tratta di aprire alla concorrenza alcuni settori protetti, ma in alcuni casi la relazione commerciale e di investimento potrebbe essere vista come un mezzo per proteggere il loro potere geopolitico e trarne vantaggi strategici.

Proliferazione di conflitti “a bassa intensità”

Il propagarsi di episodi di guerra asimmetrica aumenta il rischio di crisi della sicurezza nazionale in molti paesi. A esserne colpito è soprattutto il Sud del mondo, dove gli attacchi terroristici sono cresciuti in maniera allarmante, causando disordini e minacciando la stabilità di intere regioni. Anche quella tecnologica è una forma di guerra “asimmetrica”, dove il vantaggio strategico rimarrà per il prossimo futuro agli aggressori. Allo stesso modo, la diffusione dei droni moltiplica i casi di minaccia, senza che l'aggressore possa essere individuato e punito.

Gli accordi multilaterali potrebbero mitigare il rischio di questi attacchi “a bassa intensità”, ma i governi, impegnati a gestire problematiche interne, sono riluttanti all'idea di accettare nuovi vincoli e avere nuove responsabilità internazionali. In questo quadro, si moltiplicano senza incontrare ostacoli i conflitti all'interno di un paese e gli scontri fra stati, che possono degenerare in crisi a livello regionale.

Scarsa cooperazione sovranazionale sulle sfide globali

Il mancato accordo e il continuo procrastinarsi di un approccio internazionale condiviso sulle emissioni di gas serra sono solo esempi della crescente difficoltà che i governi incontrano nel gestire minacce che richiedono un sacrificio a livello nazionale a favore del bene comune. L'incapacità di favorire e promuovere la cooperazione globale su tematiche quali cambiamenti climatici, gestione degli oceani (incluso l'Artico), governance di Internet e missioni spaziali sta minando la credibilità delle organizzazioni internazionali, anche sotto la spinta delle richieste dei paesi emergenti che le accusano di riflettere un equilibrio di poteri ormai superato.

“Cybergeddon” in arrivo: fantascienza o reale possibilità?

L'aumento del fenomeno definito “Internet of things” (“Internet delle cose” o “Internet 3.0”), ovvero il moltiplicarsi dei dispositivi connessi a internet e la pervasività della tecnologia e della Rete, moltiplica le possibilità di attacchi e rende sempre più difficile prevederne i possibili impatti.

In questo scenario si fa sempre più lontana la prospettiva di una governance globale di internet e questo fatto è

DIABETE IN CRESCITA VERTIGINOSA, TURISMO SANITARIO E CURE SEMPRE PIÙ SPECIALISTICHE

La denuncia del Global Risks 2014: "Se i sistemi sanitari nazionali non sapranno adeguarsi alle mutate esigenze della popolazione, potranno mettere a rischio l'equilibrio sociale in molti paesi".

Nei prossimi anni i sistemi sanitari saranno una cartina al tornasole del quadro geopolitico mondiale. Da un lato il miglioramento delle condizioni economiche nei paesi emergenti porta all'aumento di malattie legate al benessere e a una crescente richiesta di un sistema sanitario nazionale che garantisca alcuni servizi di base. Solo per fare un esempio, nel 2035 si prevede che i casi di diabete in tutto il mondo saranno 591,9 milioni, pari a un incremento complessivo del 55% rispetto al 2013. I malati aumenteranno del 46% in Asia-Pacifico, del 60% in Sud America, del 71% in India, e, addirittura, raddoppieranno in Africa e in Medio Oriente. La spesa complessiva per la cura di questa malattia passerà da 548 miliardi di dollari a 627 miliardi, con un incremento percentuale del 14,4%.

Dall'altro lato, le economie avanzate devono invece impegnarsi in riforme sostanziali dei loro sistemi sanitari, per affrontare il diffondersi delle malattie legate all'invecchiamento e per razionalizzare spese elefantache che nemmeno gli Stati più ricchi possono più permettersi.

La sanità del futuro avrà implicazioni anche di tipo sociologico ed economico: la carenza di medici qualificati potrebbe favorire il "mercanteggiamento" di talenti fra paesi e l'aumento dei costi potrebbe portare all'aumento del fenomeno del turismo sanitario. Inoltre, la specializzazione sempre più marcata delle cure e l'impiego della telemedicina in fase diagnostica potrebbero condurre a un'innovazione nei modelli di prestazione delle cure e un'analisi più attenta dei nuovi stili di vita potrebbe influenzare sensibilmente il settore della produzione alimentare mondiale. Aumenteranno anche i requisiti per la Ricerca&Sviluppo e le aziende farmaceutiche troveranno opportunità d'investimento nei paesi emergenti.

Infine, la mancanza di risorse economiche favorirà il diffondersi delle licenze obbligatorie, controlli sempre più difficili sui brevetti farmaceutici e meccanismi di tariffazione per calmierare i costi dei farmaci. L'India ha già attuato tali misure e approcci simili sono previsti in Brasile, Sud Africa e Cina, ma anche le economie mature, come la Germania, stanno ripensando i criteri di commercializzazione e distribuzione dei farmaci più costosi, come quelli oncologici.

ancora più vero se si considerano le recenti scelte delle organizzazioni per la sicurezza nazionale in materia cyber, che hanno previsto in più di un caso anche attività di spionaggio. Si tratta di un atteggiamento che mina la fiducia di quegli stessi attori la cui collaborazione sarà imprescindibile per scongiurare un probabile "Cybergeddon".

Benché i primi avvertimenti su un possibile "Cyber Pearl Harbor" risalgano addirittura al 1991, fino a ora il cyber spazio si è mostrato resiliente a macro-attacchi, che avrebbero potuto danneggiare gravemente infrastrutture cruciali e aziende. I più gravi incidenti informatici accaduti nella storia sono stati o molto diffusi ma con deboli conseguenze (come il Morris Worm, che ha causato l'interruzione di circa il 10% della primissima rete Internet), o persistenti ma estremamente localizzati (come gli attentati del 2007 avvenuti in Estonia).

Tuttavia, si registra un aumento esponenziale dei rischi informatici perché è ormai chiaro che nel cyberspazio è più facile attaccare che difendersi. Questo è vero per una ragione storica legata al fatto che Internet è nato più con caratteristiche di resilienza che rispondendo a criteri di sicurezza – tutti coloro che utilizzavano internet agli albori erano "fidati" e lo facevano con un unico scopo positivo -, ma è anche vero per un motivo pratico: chi attacca ha solo bisogno di trovare un'unica breccia attraverso il sistema di difesa in un singolo momento, mentre chi difende deve tutelare tutti i punti vulnerabili a tempo indeterminato.

Iperconnettività e interdipendenza generano nuove vulnerabilità e altrettante possibili occasioni di blackout della rete, che non sono solo riconducibili ai rischi definiti con l'acronimo CHEW (Crime, Hacktivists, Espionage, War). Vi sono infatti altre possibili cause di gravi danni informatici: per esempio, un grande cloud provider potrebbe subire un fallimento in stile Enron o Lehman nottetempo; un terremoto lungo la Faglia di Sant'Andrea potrebbe devastare la Silicon Valley, una super-tempesta solare potrebbe causare gravi interruzioni delle reti nazionali e danni ai satelliti, ai trasporti aerei e ai segnali provenienti dai sistemi satellitari di navigazione (GNSS) su cui si basano anche i sistemi delle chiamate d'emergenza – per es. il 911 – i sistemi bancomat e altri strumenti finanziari.

Se da un lato aumentano i rischi, dall'altro sta cambiando lo scenario di riferimento del mondo informatico: in una prima fase, aziende, governi e società avevano interessi in gran parte convergenti sull'utilizzo della rete, oggi invece si assiste a una frammentazione degli interessi e all'innalzamento di barriere, limiti, divieti,

come sta accadendo in Cina, ma anche in Brasile o nella UE, dove le normative sulla privacy sono sempre più complesse e severe.

Il peggiore scenario futuro possibile viene definito "Cybergeddon": Internet cesserebbe di essere un mezzo affidabile per fare comunicazione o business, consumatori e imprese comincerebbero ad abbandonarlo e il cyberspazio non sarebbe più conteso tra attaccanti e difensori, ma tra predatori e prede. Le future generazioni potrebbero quindi crescere con un cyberspazio meno aperto, meno resiliente e, fondamentale, meno rilevante rispetto a oggi. La tecnologia più rivoluzionaria dopo Gutenberg regredirebbe fino a scomparire, portando con sé gran parte delle conquiste recenti dell'umanità.

Una generazione "persa"?

I recenti dati sulla disoccupazione giovanile, non solo in Italia, evidenziano un serio rischio per le nuove generazioni di affacciarsi a un mercato caratterizzato da bassi livelli di

occupazione e precariato. Nelle economie più sviluppate la sfida di trovare un lavoro ben remunerato e stabile si associa al tema della gestione di una società sempre più "anziana".

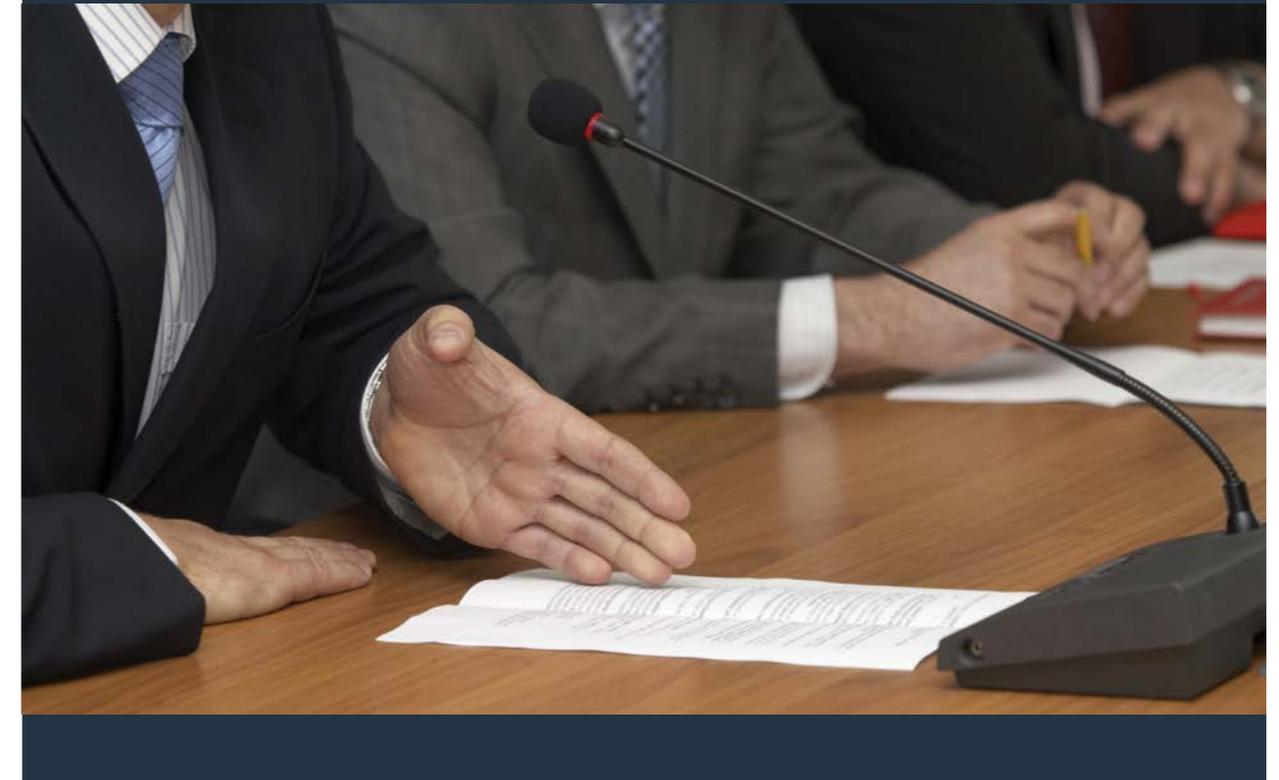
Se finora la situazione dei giovani è stata più favorevole nei paesi in via di sviluppo, il loro passaggio da economie in crescita a economie avanzate le espone maggiormente ai problemi demografici: nel 2045 il numero di giovani in Africa sarà il doppio di quello attuale. In questo contesto la migrazione dal mondo rurale a quello urbano favorirà la crescita di megalopoli, si creeranno problemi di disponibilità di cibo e al tempo stesso i governi dovranno generare opportunità per assorbire una forza lavoro non solo in forte crescita, ma anche di un maggiore livello di educazione scolastica. Già oggi in Cina il numero di laureati supera la domanda del mercato.

La disoccupazione giovanile non rappresenta solo una perdita in termini di capitale umano, ma è una seria minaccia al progresso economico, che può favorire l'ingenerarsi di circoli viziosi – meno attività economica e più disoccupazione – e il proliferare della criminalità e di movimenti estremisti.

QUATTRO STRADE PER MITIGARE E RIDURRE LA PERICOLOSITÀ DEI RISCHI GLOBALI

Nelle conclusioni, il Global Risks 2014 individua quattro aspetti fondamentali nella gestione dei rischi globali:

- **ricostruire la fiducia** verso quei soggetti come leader e istituzioni politiche tradizionali che non godono più di credibilità soprattutto da parte delle giovani generazioni. Ma anche per la governance della rete, fortemente minacciata dallo spionaggio informatico;
- **incentivare il pensiero a lungo termine**, spostare l'orizzonte delle strategie, prerequisito fondamentale per un approccio costruttivo ai rischi globali;
- **favorire la collaborazione multi-stakeholder**, perché il mondo degli affari, i governi e la società civile, se presi singolarmente, non hanno gli strumenti per affrontare i rischi sistemici e perseguire iniziative a lungo termine;
- **rivitalizzare forme di governance sovra-nazionale** per mitigare rischi quali il cambiamento climatico e la sicurezza informatica. Occorre ripensare anche al loro modello organizzativo, a seguito della crescente multipolarità.



<http://www.weforum.org/reports/global-risks-2014-report>

conquiste sociali sono Uzbekistan, Cina, Arabia Saudita, Turkmenistan, Bielorussia, Cuba, Bahrain, Vietnam, Kazakistan ed Emirati Arabi Uniti. Prosegue inoltre l'instabilità in Africa orientale, che conta il maggior numero di paesi caratterizzati da un aumento di fenomeni violenti per cause politiche. Un incremento che genera sfide importanti per gli investitori stranieri che vorrebbero investire in questa regione ricca di ingenti riserve di petrolio e di gas.

La mappa offre interessanti spunti agli investitori: per esempio, mostra come nel complesso il rischio politico si sia ridimensionato dal 2010 ad oggi in sei mercati in crescita:

Filippine, India, Uganda – per un significativo calo degli episodi di violenza politica – e Ghana, Israele e Malesia – per i notevoli miglioramenti nei livelli di governance.

Le aziende con investimenti esteri diretti e contratti transfrontalieri continuano ad operare in uno scenario politico altamente volatile e in rapida evoluzione, che può rapidamente degenerare. Per questo è fondamentale monitorare costantemente la situazione dei paesi in cui l'azienda opera e sviluppare piani di protezione degli interessi strategici dalle minacce derivanti da cambiamenti politici e violenze impreviste.

MEDIO ORIENTE E NORD AFRICA: CRESCE PER GLI INVESTITORI ESTERI IL RISCHIO POLITICO

Secondo la mappa realizzata dalla practice Global Credit & Political Risk di Marsh e Maplecroft, oltre il 60% dei paesi dell'area MENA (Middle East e North Africa) hanno registrato un significativo incremento del livello di violenza politica.

L'instabilità e l'incertezza generate dalla Primavera araba hanno incrementato notevolmente il livello di rischio politico per gli investitori esteri che operano in Medio Oriente e Nord Africa (MENA). Questo è quanto emerge dall'edizione 2014 della mappa del rischio politico realizzata da Marsh e Maplecroft. A partire dal 2010 più del 60% dei paesi della regione MENA hanno registrato un significativo aumento di episodi di violenza per ragioni politiche, dimostrando quali possibili implicazioni a lungo termine può avere un cambio di regime imposto.

La mappa passa al setaccio 197 paesi, sulla base di 30 indici di rischio riconducibili a quattro grandi temi: governance, episodi di violenza per ragioni politiche, rischio macroeconomico e rischio sociale causato da un cambio

forzato di regime, e fornisce dati su conflitti in essere, terrorismo, stabilità macroeconomica, stato di diritto, situazione normativa e ambientale.

Fra i dati più interessanti di questa edizione: l'escalation del rischio in Siria, che è salita al secondo posto nella classifica dei paesi a più elevato rischio politico ed è preceduta solo dalla Somalia. È cambiato inoltre lo "status" dell'Egitto, classificato ora come paese a rischio "estremo" a causa della situazione politica interna, a seguito delle violenze post-golpe e di un aumento dell'attività terroristica nella penisola del Sinai.

Più in generale, i paesi che si contraddistinguono per disparità significative in termini di libertà politiche e

FERMA 2014: UNA SURVEY SUL RISK MANAGEMENT

L'indagine 2014 promossa dal FERMA rivela lo stato del risk management europeo.

Anche quest'anno FERMA (Federation of European Risk Management Associations) ha lanciato una survey per "misurare la temperatura" del risk management in Europa. L'indagine 2014, che vede per la prima volta fra i suoi sponsor anche Marsh, è stata pensata per rispondere alle esigenze dei risk manager e fornire informazioni utili a ottimizzare il processo decisionale.

Completa di un focus sui rischi emergenti e sul miglioramento del servizio, la survey 2014 è basata su un'analisi quantitativa avanzata e offre una prospettiva approfondita sulla gestione del rischio e delle assicurazioni.

Se da un lato non mancano le novità, dall'altro, l'indagine targata FERMA mantiene le tre consuete sezioni principali in continuità con le precedenti edizioni:

- professional insight e pratiche di risk management:
 - benchmark di riferimento sulla risk governance, strumenti e pratiche di reporting

- analisi quantitativa del costo totale del rischio per settore e per paese

- mappa europea dei rischi, priorità e potenziali minacce
 - identificazione dei rischi emergenti e analisi dell'attuazione e dell'efficacia dei programmi ERM
 - normativa europea e relative implicazioni

- settore assicurativo: evoluzione del mercato e aspettative dei risk manager
 - benchmark dei premi di polizza nei vari paesi e settori d'attività
 - panoramica delle performance del mercato assicurativo, inclusi nuovi prodotti e gestione dei sinistri.

Disponibile in 6 lingue: inglese, tedesco, polacco, francese, spagnolo e italiano, la survey è stata lanciata il 22 aprile e si è conclusa il 13 giugno. L'appuntamento con la presentazione dei risultati è fissato per il 20 e 21 ottobre 2014, in occasione del FERMA Risk Management Seminar.

RISCHIO POLITICO: IL DIFFICILE EQUILIBRIO TRA UCRAINA E RUSSIA

A distanza di qualche mese dai primi scontri, il braccio di ferro tra Ucraina e Russia non accenna a ridimensionarsi, con ricadute sempre più significative a livello globale, non solo per l'incolumità delle persone.

In queste situazioni sono numerose le implicazioni per le aziende che hanno interessi economici nella regione colpita e che si trovano ad affrontare potenziali danni ai propri asset o subire misure di esproprio e sanzioni. Se da un lato prosegue il dibattito fra i leader mondiali circa le strategie da adottare e le eventuali negoziazioni, dall'altro è sempre più difficile prevedere fino a che punto si spingeranno gli attori coinvolti e in che misura saranno utilizzate le sanzioni per colpire gli interessi economici su entrambi i fronti.

Il timore delle compagnie assicurative riguardo i disordini, l'affidabilità creditizia dell'Ucraina e le potenziali sanzioni economiche hanno determinato in alcuni casi l'interruzione delle sottoscrizioni di coperture assicurative per rischio politico.

I rischi relativi all'instabilità politica non possono essere completamente eliminati, ma le aziende multinazionali possono adottare una serie di accorgimenti per limitare e mitigare i potenziali effetti sulle loro attività. Per esempio, durante una crisi come quella tra Russia e Ucraina, il Business Continuity Management (BCM) e il crisis management sono elementi cruciali per tutte le aziende che hanno attività nei paesi coinvolti. Le organizzazioni dovrebbero identificare le loro funzioni essenziali e stimare l'impatto potenziale dei disordini, prendendo in considerazione clienti, dipendenti e altri stakeholder chiave. È anche importante organizzare un centro di supporto alla crisi che risponda in tempo reale, fornendo 24 ore su 24, 7 giorni su 7 un'assistenza di esperti per gestire la risposta dell'azienda, proteggere il brand e la reputazione.

Sul fronte della tutela delle persone, le aziende dovrebbero mantenere aggiornati i piani di viaggio e di localizzazione

dei propri dipendenti, fornire loro costanti aggiornamenti in merito alle comunicazioni ufficiali dei governi locali e monitorare lo stato dei voli da e per i paesi critici. Dal punto di vista assicurativo, le organizzazioni dovrebbero rivedere tutte le polizze assicurative e comprendere chiaramente limiti e sottolimiti, elementi deducibili, requisiti di loss reporting, rischi coperti e altre regolamentazioni. In particolare per l'assicurazione relativa al trade credit, le aziende dovrebbero mantenere un dialogo aperto con i propri assicuratori in modo che la capacità di pagamento dei propri clienti sia in linea con la strategia di sottoscrizione degli assicuratori.

Dal momento che la situazione può degenerare velocemente è utile avere un piano di gestione dei sinistri che stabilisca chiaramente ruoli e responsabilità per il personale interno ed esterno. Inoltre, le informazioni chiave, incluse polizze assicurative, contatti e dati finanziari, dovrebbero essere accessibili in formato cartaceo e elettronico in via locale o disponibili in altre sedi.

Dal canto loro, le compagnie assicurative continuano a monitorare attentamente la situazione di Russia e Ucraina, e benché la tensione sia alta, l'esposizione degli assicuratori in Ucraina è relativamente modesta. In Russia, invece, il paese con la maggiore esposizione in termini di coperture credito e rischio politico, i premi globali e la capacità assicurativa per le polizze rischio politico e trade credit potrebbero essere influenzati negativamente, se il conflitto dovesse causare ingenti perdite assicurative.

Se diverse compagnie non offrono più coperture per rischio politico, rischio credito e finanza strutturata in quelle zone, alcuni assicuratori sono ancora disposti a sottoscriverle, tuttavia è probabile che le organizzazioni non otterranno rapidamente un accordo vincolante, a causa del dilatarsi della fase di scrutinio finalizzata alla sottoscrizione.

REAZIONE DEI MERCATI ASSICURATIVI AGLI EVENTI SISMICI PIÙ GRAVI DEGLI ULTIMI ANNI

Un report di Marsh analizza i casi del Cile, Nuova Zelanda e Giappone e fa il punto sulla capacità di gestione delle catastrofi naturali da parte delle compagnie.

Tra febbraio 2010 e marzo 2011, il mondo è stato colpito da tre dei cinque terremoti più gravi e rilevanti dal punto di vista assicurativo. Tali eventi hanno colpito zone ad alta intensità sismica ovvero Cile – febbraio 2010 –, Nuova Zelanda – febbraio 2011 – e Giappone – marzo 2011 – e hanno causato complessivamente la perdita di quasi 20.000 vite, lasciando molte persone senza casa e provocando ingenti perdite economiche: il valore delle perdite assicurate è stimato attorno ai 60 milioni di dollari.

Quanto erano preparati i tre paesi coinvolti a gestire il disastro? Quanto velocemente sono stati notificati i sinistri? E quali erano le caratteristiche delle polizze assicurative in essere?

L'esperienza di Marsh, sulla base dei clienti coinvolti, ha mostrato che il tempo di segnalazione e chiusura dei

sinistri è stato molto diverso nei tre paesi. In Cile i tre quarti dei sinistri erano stati segnalati entro una settimana dal terremoto e la maggioranza chiuso e prima di 12 mesi. In Giappone, anche se i sinistri erano stati segnalati meno prontamente, il 90% era stato notificato nelle prime sei settimane e la maggior parte chiuso entro 18 mesi. In Nuova Zelanda infine, l'80% dei sinistri era stato segnalato nei primi quattro mesi e solo il 32% chiuso entro 18 mesi; inoltre ci sono ancora molte pratiche aperte, come quelle relative allo sciame sismico che è durato a lungo dopo il terremoto e che ha reso complesso stabilire causa e natura dei danni.

In generale il terremoto in Cile non ha avuto lo stesso impatto di quelli in Nuova Zelanda e Giappone. Il principale problema infatti, più del terremoto stesso, è stato causato dalla confusione relativa a un allarme tsunami e dalla



conseguente paura di un'ulteriore perdita di vite umane. Le comunicazioni a Santiago, sede principale del mercato assicurativo, sono state prontamente ristabilite, mentre è stato più complesso contattare i clienti nelle zone più colpite, e ciò ha creato dei problemi ai loss adjuster per la gestione di un numero di sinistri così ampio.

Il Giappone è spesso associato al rischio di terremoti, e tra i tre paesi era certamente il più preparato ad affrontare le conseguenze di un terremoto. Oltre ad avere un ottimo sistema di allerta per terremoti e tsunami, infatti, il Giappone ogni anno organizza un National Disaster Prevention Day durante il quale i cittadini vengono preparati a gestire questi disastri. Tuttavia la nazione non era pronta a far fronte allo tsunami, di proporzioni ben maggiori di quanto prevedibile, e soprattutto alla conseguente contaminazione radioattiva generata dall'incidente alla centrale nucleare di Fukushima. Inoltre, il paese ha dovuto gestire una mancanza di normativa ufficiale sui loss adjuster: esiste un esame di qualificazione condotto dalla General Insurance Association of Japan e di solito gli assicuratori si avvalgono solo di chi ha superato tale esame. Tuttavia, a causa delle proporzioni del disastro, i loss adjuster qualificati non erano sufficienti e le barriere linguistiche e culturali impedivano di ricorrere a risorse internazionali.

Benchè la Nuova Zelanda fosse cosciente del rischio terremoto e avesse da tempo uno schema assicurativo redatto dalla Earthquake Commission (EQC), era la meno preparata a far fronte al fenomeno. L'ultimo grande terremoto risaliva al 1930 e la zona colpita allora era più limitata. Come il Giappone, la Nuova Zelanda non dispone di una normativa per i loss adjuster e la lunga assenza di catastrofi aveva spinto le aziende locali a ridurre questo tipo di figure professionali. Dopo il terremoto furono quindi impiegate risorse di società di loss adjusting internazionali, determinando però una scarsa continuità: la maggior parte dei sinistri alla fine è stata gestita da 4 o più adjuster in quanto nessuno voleva fermarsi più di un certo periodo di tempo.

Problemi di copertura assicurativa

I problemi di copertura non riguardano solo i sinistri derivati dal terremoto, ma il loro valore elevato porta ad inquadrarli in un'ottica più ampia.

Le clausole "72-hour" e "denial-of-access" sono sempre state storicamente applicate a fenomeni di breve periodo, anche se il volume "Riley on Business Interruption," fa riferimento alla chiusura di una strada a Liverpool

(Inghilterra) per 10 giorni nel 1960. I terremoti in Cile, Giappone e Nuova Zelanda invece sono stati fenomeni con effetti di lungo periodo. Molte polizze in Nuova Zelanda oggi prevedono attese di 14, 21 o 30 giorni prima che il sinistro per denial-of-access (divieto di accesso) possa essere riconosciuto.

Il "denial-of-access" può risultare complesso dovendo differenziare tra danni materiali e immateriali. Per danni di terze parti (CBI claim) il pericolo deve essere di una natura non esclusa dal proprio testo di polizza.

In generale si tratta soprattutto di problemi legati al risk management che richiedono una comprensione e un'identificazione di valori assicurati adeguati, ciò vale in particolare per la Business Interruption e la CBI che include fornitori e clienti. Un linguaggio di polizza il più chiaro possibile è un aspetto cruciale: le polizze per i terremoti e altri pericoli infatti devono far fronte a fenomeni di lungo periodo e ciò può determinare sfide importanti per il normale linguaggio assicurativo e generare domande su limiti e sotto-limiti della copertura.

Considerazioni

Sono individuabili molte analogie sulle modalità con cui gli assicuratori hanno interpretato le polizze e, laddove ci sono stati approcci diversi, questo sembra in gran parte riconducibile alle diverse circostanze, piuttosto che a una diversa applicazione della polizza. Questo atteggiamento segna sicuramente un punto a favore delle compagnie di assicurazione che hanno dimostrato di tutelare i propri clienti in maniera imparziale e senza differenze legate alla diversa geografia o alla tipologia del danno.

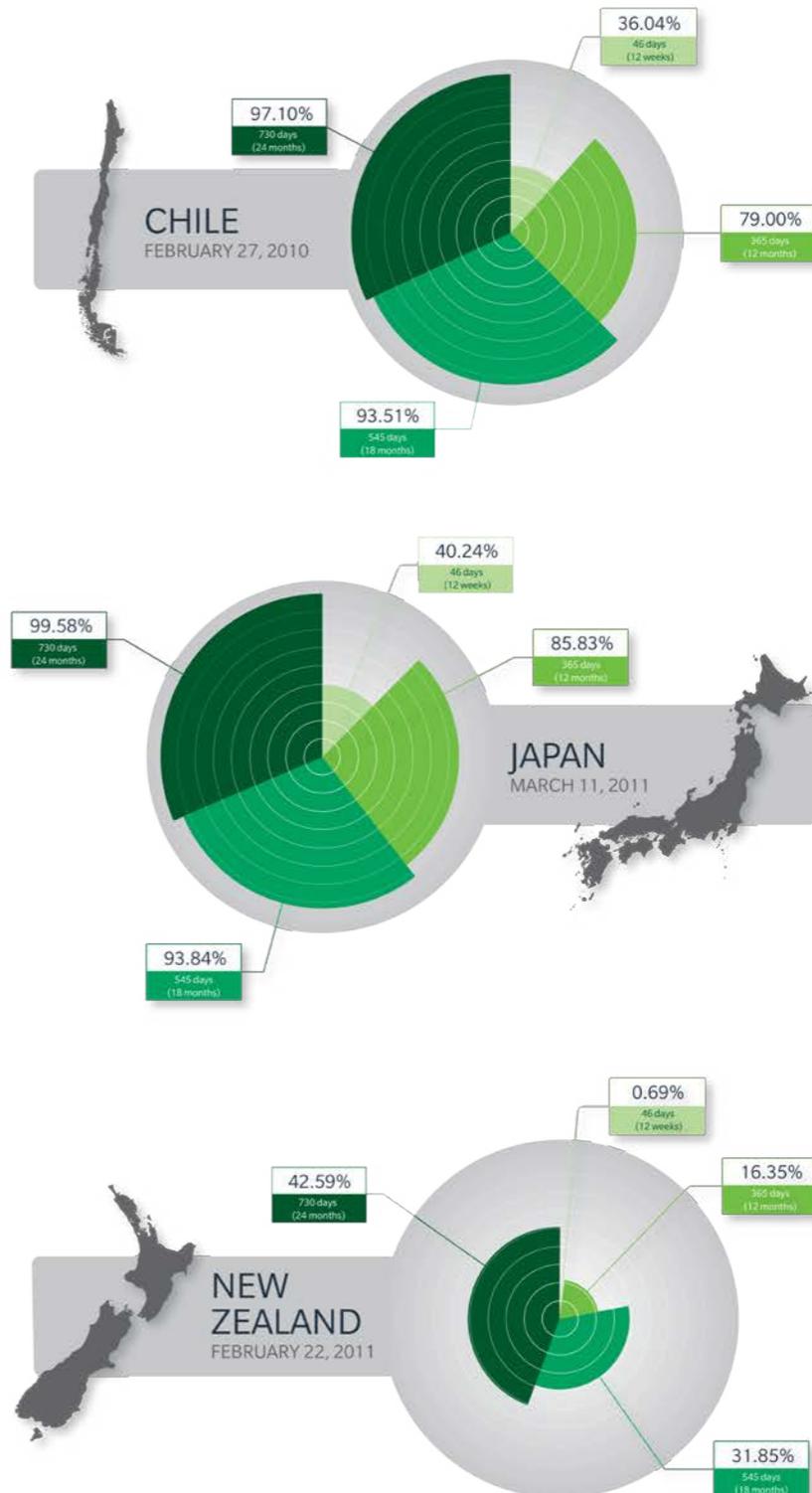
Dal canto loro i clienti possono evitare potenziali problemi di copertura in diversi modi: dichiarando con accuratezza il valore dei propri beni, esaminando la catena di fornitura (supply chain) e le potenziali conseguenze sui clienti, valutando nel dettaglio come vengono applicate franchigie e sotto-limiti alle polizze scelte.

L'obiettivo è trovare un punto d'incontro dove, per la compagnia assicuratrice, il cliente non sia solo un numero all'interno di un portafoglio e dove il danneggiato non sia totalmente sopraffatto dalla situazione drammatica causata da un evento catastrofico, ma conosca le "regole del gioco" per ottenere il più velocemente possibile il risarcimento.

<http://usa.marsh.com/NewsInsights/MarshRiskManagementResearch/ID/36144/Comparing-Claims-from-Catastrophic-Earthquakes.aspx>

PERCENTAGE OF SETTLED CLAIMS AT SPECIFIC TIMES LAPSED AFTER EVENT(S)

LAPSED DAYS



10 REGOLE PER PREPARARSI E REAGIRE IN CASO DI TERREMOTI

1

Preferire edifici realizzati secondo i requisiti antisismici più recenti. Una nuova struttura che rispetta le norme antisismiche ha un costo tra il 5 e il 10% superiore rispetto a una struttura non a norma e mettere in sicurezza vecchi edifici risulta ancora più dispendioso. Edifici costruiti in zone a rischio sismico dovrebbero rispettare le normative locali di costruzione.

2

Costruire edifici essenziali. Nelle aree più povere, dove le tecnologie avanzate hanno costi proibitivi, gli esperti consigliano di costruire edifici essenziali, quadrati e bassi.

3

Sviluppare un programma di crisis management. Prevedere un piano di crisis management con simulazioni di crisi real-time, per preparare il personale, e quindi mitigare i potenziali impatti di un terremoto e ritornare alle normali attività nel più breve tempo possibile. Tra gli elementi che un piano di crisis management deve includere: piano di emergenza, piano di business continuity, supply chain, crisis communications, e human impact.

4

Sviluppare un piano di business continuity. Identificare le attività essenziali per garantire il funzionamento del proprio business in caso di emergenza, quindi fare una stima delle potenziali perdite causate da un terremoto. Affiché il piano di business continuity sia applicabile e di rapida attuazione, è necessario integrarlo con il piano di emergenza e includerlo all'interno del programma di gestione dei rischi. Inoltre, sviluppare training e programmi di formazione sul business continuity plan favorisce la promozione di una cultura della sopravvivenza all'interno dell'azienda.

5

Stimare il valore dell'azienda in termini di supply chain. Analizzare il valore della supply chain per l'azienda (aree di business, prodotti, linee di prodotto). Definire i mercati a cui ci si rivolge, individuare i fornitori, quindi identificare i punti critici lungo la catena di distribuzione. Mappare il flusso di denaro, le informazioni, i prodotti e i servizi. Il responsabile acquisti o l'amministratore, oltre che descrivere i beni di proprietà dell'azienda, deve identificare i fornitori coinvolti nei processi aziendali. Inoltre, per le aziende che operano in zone a rischio sismico, occorre pianificare fin da subito siti produttivi alternativi.

6

Sviluppare un piano di gestione sinistri. Identificare coloro che fanno parte del team gestione sinistri all'interno e all'esterno dell'azienda, assicurandosi che siano consapevoli del loro ruolo e delle loro responsabilità in casi di emergenza. Non ci sono avvertimenti prima del verificarsi di un terremoto, quindi è fondamentale verificare che i record – inclusi documenti, testi di polizza, liste di contatti e record finanziari e di proprietà – siano facilmente reperibili in qualunque momento. Assicurarsi che il piano di claim management sia integrato e supporti piani di emergenza contro i disastri, piani di crisi, e piani operativi per la propria azienda. Infine, stabilire chiari protocolli di comunicazione durante tutto il processo di esecuzione del piano di claim management.

7

Prendere in considerazione tutte le opzioni di trasferimento del rischio. Avere una copertura assicurativa adeguata consente di recuperare i costi e le perdite economiche dovute a danni alla proprietà e all'interruzione delle attività. L'adozione di un software CAT modeling per valutare le possibili esposizioni al rischio terremoti e la consulenza di un esperto di disastri naturali possono aiutare a determinare il livello di copertura più appropriato. Programmi assicurativi come quelli relativi a Business interruption, o alla supply chain aiutano a proteggere il business in caso di interruzione delle attività.

8

Collaborare con un esperto. La collaborazione con un esperto deve essere fatta in parallelo con le attività di modeling. È importante conoscere non soltanto quali danni una struttura sarebbe in grado di tollerare, ma anche il valore di tutto ciò che dovrebbe essere sostituito in caso di terremoto. L'analisi di un esperto di immobili può fornire una valutazione accurata, rendere così più sicuro il piano di trasferimento e mitigazione del rischio e assicurare la giusta allocazione delle risorse per la protezione degli immobili.

9

Comprendere quali rischi non sono coperti dalla polizza. Molte soluzioni assicurative non includono coperture per terremoti e/o catastrofi. Occorre quindi verificare in anticipo quali rischi sono o non sono assicurati, così da poter pianificare le possibili perdite dovute al verificarsi del disastro.

10

Considerare il peggior scenario possibile. È importante essere preparati ad un periodo esteso di interruzione del business. Non ipotizzare di tornare operativi in pochi giorni – e non realizzare un piano di emergenza basato su questa ipotesi. Considerare l'eventualità di poter perdere la maggior parte, se non tutta la merce in deposito. Una strategia *throttled down*, ossia finalizzata al rallentamento delle attività è la soluzione più adatta. Una strategia *throttling up* orientata all'aumento del ritmo della produzione per recuperare le perdite subite durante un evento catastrofico potrebbe rivelarsi rischiosa, se non ben eseguita.

IL TALENTISM E IL DIBATTITO SULL'APPROCCIO "BUILD VS BUY"

Una trasformazione è in atto all'interno di organizzazioni in tutto il mondo: dal tradizionale *staffing* al *talent management*. Dopo un esordio lento, come molti mutamenti evolutivi, sta prendendo slancio in modo esponenziale. Questa trasformazione è stata avviata da leader maturi, secondo i quali è il talento – tanto quanto, se non più della tecnologia – ad aumentare o limitare la capacità di crescita di un'organizzazione.

In organizzazioni lungimiranti sono già state istituite funzioni strategiche di *talent management*, all'insegna di nuove prassi di gestione del personale in grado di dimostrare che la gestione dei talenti è una scienza tanto quanto qualsiasi altra disciplina di gestione. I metodi di analisi della forza lavoro e pianificazione dei talenti stanno diventando sempre più sofisticati, mentre la guerra per i talenti continua.

Mercer e il World Economic Forum hanno condotto una ricerca già nel 2011 per capire meglio le buone pratiche globali rispetto alla mobilità e allo sviluppo dei talenti (Mercer, 2012). A partire da questa ricerca Mercer ha creato il suo Talent Barometer Survey allo scopo di misurare fino a che punto le organizzazioni hanno un piano formale e strategico sul tema del talento. La ricerca ha anche esplorato tre acceleratori della performance – istruzione, salute e benessere, ed esperienza professionale – e identificato prassi efficaci ed opportunità in ciascuna area (Mercer, 2013).

Il Talent Barometer Survey raccoglie le risposte dei dirigenti di 1.268 aziende in rappresentanza di 65 paesi in merito alla gestione dei talenti. I dati hanno rivelato la crescente importanza del talento come driver di successo, e il fatto che le organizzazioni in tutto il mondo stanno facendo maggiori investimenti in merito. È stato anche chiesto agli intervistati un parere circa l'efficacia del *Workforce Planning* della propria organizzazione: più di tre quarti hanno indicato di avere piani che prendono in considerazione futuri fabbisogni di "Talento" di portata variabile. In prospettiva, l'indagine Talent Barometer Survey ha dimostrato che le organizzazioni prestano attenzione all'esperienza professionale, e che la maggior parte delle imprese intervistate cerca di prevedere il loro futuro fabbisogno di talento tramite revisioni periodiche (Ashford & Laverock, Mercer; 2013).

Spesso sentiamo dire che il deficit di talenti può frenare la crescita del business quando c'è una mancata corrispondenza tra i talenti disponibili e il talento necessario. Trovare, coltivare e trattenere lavoratori altamente qualificati, con esperienza, è tra le più grandi sfide, ad esempio, per l'industria petrolifera e del gas oggi. Secondo l'"Oil & Gas Industry Talent Outlook" ed il "Survey Report sulle Workforce Practices" di Mercer, affrontare il deficit di talento richiede soluzioni e approcci a livello di settore, a partire dalla comprensione delle dinamiche del mercato del lavoro interno ed esterno alle imprese. Pratiche innovative e analytics possono, tuttavia, aiutare le imprese a capire meglio chi assumere e come i benefit possano influenzare attrazione, sviluppo e ritenzione dei talenti. Secondo l'indagine, molte compagnie del settore Oil & Gas prevedono di colmare un eventuale gap di talento reclutando dipendenti dei propri concorrenti. Questo tipico approccio "Buy" verso l'acquisizione di talento probabilmente non sarà sufficiente a soddisfare la richiesta. Non solo un approccio simile diventerà impossibile da sostenere a livello industriale, ma il settore Oil & Gas concorre per il talento con tutti gli altri settori. Per quanto riguarda la gestione dei talenti, il dibattito è sempre stato tra l'approccio "Build" e quello "Buy". In un'organizzazione che voglia andare nella direzione del *talentism* non è più possibile utilizzare una strategia che considera il talento alla stregua di una merce. In un contesto di scarsità di talento, le organizzazioni innovative lavorano attivamente sullo sviluppo di nuovi canali globali di *sourcing* di talenti attraverso networking e collaborazione tra i diversi stakeholder.

I datori di lavoro possono migliorare significativamente la loro *workforce pipeline* adottando una strategia *Build* che si concentra sull'identificazione di nuove e diverse fonti di talento, nonché sulla riqualificazione del talento a loro disposizione.

Verso il *talentism*

Nel discorso di apertura al World Economic Forum di Davos nel 2012, Klaus Schwab, fondatore e CEO del *World Economic Forum*, ha sottolineato come il capitale sia stato sostituito dalla creatività e dalla capacità di innovare – e quindi dal talento – quale fattore più

importante nella produzione.

A partire da questo assunto, Michael Haid (Manpower Group) ha stabilito ciò che "l'età del *talentism*" significherà per le imprese e la nostra società: "Una nuova era per il business: l'età dell'Uomo... Ora, il potenziale umano sarà il catalizzatore del cambiamento e la forza trainante per lo sviluppo economico, politico e sociale mondiale. "Talentism is the new capitalism".

Il *talentism* può essere visto come un concetto economico che chiede alle organizzazioni di sviluppare il loro capitale umano non solo all'interno, attraverso prassi creative di gestione del talento, ma anche attraverso la collaborazione tra il pubblico, il privato e altri attori sociali, per migliorare qualità e disponibilità del talento. Nel volume di prossima uscita intitolato "Talentism: liberare la potenza del nuovo ecosistema umano", si spiega che il focus non deve essere limitato al deficit di talento ma deve diffondere una visione positiva per il futuro: "Dove talenti, abilità e passioni dei singoli dipendenti saranno riconosciuti e nutriti da mentori, datori di lavoro, e altri attori sociali".

Accelerare e diffondere il *talentism* nel business globale di oggi è un obiettivo ambizioso che chiede ai leader un grande investimento nel talento come leva competitiva chiave. Essi devono costruire una cultura che valorizzi il talento e cerchi di raccogliere il meglio in ogni componente del team. Il capitale-talento non può essere considerato risorsa limitata come le risorse naturali, ma se non viene coltivato opportunamente, assisteremo alla sua cannibalizzazione.

Le aziende, in epoca di *talentism*, avranno bisogno di contribuire al bene comune anche attraverso pratiche di gestione del talento, al fine di rimanere sul mercato.

Così ha commentato il tema Klaus Schwab: "In un'epoca in cui le reti sociali favoriscono una maggiore partecipazione e trasparenza, le società saranno in grado di raggiungere il successo solo attraverso la generazione di benefici a lungo termine non solo per i loro azionisti, ma anche per il bene comune".

Un nuovo patto tra dipendente e datore di lavoro

Il lavoro "per tutta la vita" è un concetto che appartiene al passato, ma molte aziende non hanno ancora adattato le proprie strategie di gestione delle risorse al fatto che i talenti spesso cercano il *best fit* non per la vita, ma per "il momento presente". Il principio alla base di questo patto emergente tra datore di lavoro e dipendente è la reciprocità: entrambe le parti devono capire e riconoscere di avere stipulato un rapporto volontario e reciprocamente vantaggioso. I dipendenti investono sulla capacità di adattamento della società; l'azienda investe nell'occupabilità dei lavoratori. Il mondo sta cambiando e nessuno sa cosa accadrà domani. Per questo è difficile identificare quali saranno le necessarie competenze e capacità. Creatività e innovazione saranno molto probabilmente i principali punti di forza del *talent pool* di domani, così come le organizzazioni dovranno essere dinamiche, in movimento verso territori inesplorati. L'articolo dell'Harvard Business Review "Tours of Duty: un nuovo patto tra il dipendente ed il datore di lavoro" sottolinea che l'approccio *Tour of Duty*, quando correttamente attuato, può aumentare sia l'attrazione che la retention, in quanto servirà da piano personalizzato in grado di dare al dipendente motivazioni concrete e





solide per terminare il proprio incarico, oltre a stabilire un calendario preciso per discutere il futuro della relazione. (Hoffman et al., 2013).

Il nuovo patto tra dipendente e datore di lavoro trasforma la subordinazione in mutualismo, una relazione simbiotica nella quale gli organismi interdipendenti beneficiano l'uno dall'altro. Il nuovo patto tra dipendente e datore di lavoro contribuisce al successo di entrambi, in una situazione win-win.

Guardando avanti

In conclusione, che cosa caratterizza il *talentism*? Si tratta di una visione della società in cui il talento è il capitale principale e il principale driver per un vantaggio competitivo sostenibile.

Il *talentism* richiede un nuovo patto tra dipendente e datore di lavoro, che si mettono in gioco per un esito win-win. Il *talentism* rimodellerà non solo le nostre organizzazioni, ma tutta la nostra società, così come noi la conosciamo. Il passaggio verso il *talentism*, sarà aiutato da individui e organizzazioni lungimiranti che hanno già impostato una reciproca collaborazione all'insegna del bene comune. I professionisti HR possono agire come agenti di cambiamento verso il *talentism*, e aiutare le organizzazioni a implementare iniziative relative alle risorse umane creative, che soddisferanno i bisogni futuri di talenti. Perché le organizzazioni possano ottenere una crescita sostenibile in un'era di *talentism* dovranno attirare, coltivare e trattenere il talento umano di cui hanno bisogno a tutti i livelli dell'organizzazione. Scegliere esclusivamente una prospettiva *Buy* rispetto al talento non sarà sufficiente in futuro; una prospettiva più a lungo termine sarà richiesta da tutti gli stakeholder. Tutte le aziende, in un modo o nell'altro dovranno contribuire alla creazione di sistemi di sviluppo del talento (ovvero la costruzione di una base di capitale umano) a livello globale, sia all'interno dell'organizzazione, sia all'esterno attraverso la collaborazione pubblico-privato.

Articolo pubblicato nella rivista *International HR Adviser Magazine* - Primavera 2014

TUTTO CIÒ CHE È IMPORTANTE SAPERE, PRIMA DI TRASFERIRE IL SOFTWARE DI RISK MANAGEMENT NEL CLOUD

Spostare il programma di risk management nel cloud offre numerosi vantaggi rispetto ai datacenter operativi tradizionali: è possibile ridurre le spese e utilizzare le risorse informatiche in modo più efficiente e adattarsi più facilmente al cambiamento; il deploy di una infrastruttura del cloud è normalmente più veloce, la stessa offre un'adattabilità maggiore. Inoltre, poiché "la nuvola" offre il "computing-as-a-service", è più flessibile e facile da scalare quando la rete richiede modifiche o un ampliamento dei confini entro cui opera.

Al di là di questi aspetti positivi che favoriscono la scelta del cloud, è importante chiedersi dove risiede il cloud, come è possibile monitorare quello che succede al suo interno e con chi viene condiviso.

L'insieme di risorse informatiche condivise (reti, server, archiviazione, applicazioni, ecc.) che compone la nuvola risiede in uno o più datacenter. Normalmente, le risorse di elaborazione sono gestite in remoto, benché alcune aziende scelgano di tenerle on site. Mentre la maggior parte delle persone che usano il cloud non ne conosce la collocazione, è comunque in grado di accedere su richiesta alle applicazioni e alle informazioni contenute, ovunque e in qualunque momento.

Per un uso più efficiente, le risorse "nella nuvola" sono condivise attraverso macchine virtuali: sistemi di elaborazione multipli che operano su un'unica macchina fisica. La virtualizzazione inoltre rende più efficiente anche l'uso di risorse di rete e applicazioni.

Per sapere chi condividerà il cloud, occorrerà sapere se il software di risk management utilizza un cloud pubblico o privato. Anche se entrambi offrono il software-as-a-service, lo fanno in modo molto diverso; per questo è importante sapere prima su quale "nuvola" si trova la soluzione di risk management prescelta.

Una "nuvola pubblica" è condivisa e disponibile a tutti coloro che usufruiscono di internet: se un'azienda condivide informazioni in un cloud pubblico, avrà un controllo limitato sulle performance del sistema

che potrebbe essere meno affidabile e per esempio, potrebbe subire interruzioni del servizio. Molte aziende, in particolare quelle con obblighi di compliance elevati, temono che il cloud pubblico non offra adeguati livelli di sicurezza e di privacy. Per questo motivo è importante una valutazione accurata nel caso in cui si tratti di informazioni confidenziali e rilevanti come i sinistri.

Un cloud privato invece è dedicato ad una singola organizzazione; indipendentemente dal fatto che sia in sede o da remoto, le risorse di elaborazione sono protette da un firewall in una intranet. A differenza di un cloud pubblico, un cloud privato è condiviso esclusivamente tra utenti autorizzati e come tale l'azienda può esercitare un maggiore controllo sulle prestazioni del sistema. Si tratta della scelta più adatta se si desidera l'efficienza e la flessibilità del cloud computing senza i rischi associati al cloud pubblico.

<http://www.csstars.com/blog/>



RISCHIO REPUTAZIONALE: UN IMPERATIVO CRESCENTE PER IL TOP MANAGEMENT

Sempre più spesso incidenti o episodi sgradevoli che coinvolgono le aziende salgono agli onori della cronaca, innescando una complessa catena di ripercussioni. Un incidente industriale, il diffondersi di rivelazioni su pratiche non etiche o comportamenti del management passibili di risvolti penali, richiami del prodotto, interruzione dei servizi sono tutte situazioni che pongono la reputazione aziendale sotto i riflettori, come mai era successo prima. Negli ultimi anni i social media hanno acquisito un ruolo sempre più importante nella condivisione delle informazioni e si è assistito a forti interventi di regolamentazione e campagne da parte di gruppi di pressione. Allo stesso tempo, i cambiamenti nell'economia globale hanno senza dubbio reso più complesso il panorama dei rischi – a causa della dipendenza del business da nuovi mercati, filiere più lunghe, operazioni ad alto rischio e aumento della pressione sui costi.

In questo contesto le aziende devono riconsiderare la loro esposizione al rischio reputazionale e la loro capacità di reagire di fronte a potenziali crisi. Per una corretta gestione, bisogna giocare d'anticipo e approcciare il rischio reputazionale da diverse direzioni per identificare punti deboli e soluzioni. Tale gestione deve essere guidata dal top manager, che coinvolge poi le varie business unit e funzioni. Senza questa struttura la crisi può facilmente degenerare in una spirale senza controllo con conseguenze di vasta portata per il business e per la leadership.

Top manager e CdA riconoscono la reputazione della propria azienda come un bene da tutelare e di cui prendersi cura, tuttavia faticano ancora a valutare adeguatamente il rischio reputazionale e a tradurre la valutazione in azioni concrete.

Esistono diverse metodologie per misurare quanto il valore di una società dipenda dal valore del brand, e innumerevoli pubblicazioni ribadiscono il vecchio adagio secondo cui serve molto tempo per costruirsi una reputazione, ma basta una sola notte per distruggerla.

Se questo è vero, occorre però anche considerare che il rischio reputazionale non è un concetto "monolitico", ma è fluido e variabile. Le minacce possono scaturire da fonti diverse e i livelli di resilienza dell'azienda possono modificarsi nel corso del tempo. In alcuni casi, gli incidenti possono diffondersi rapidamente, come un incendio, oppure possono esaurirsi improvvisamente; lo stesso tipo di evento potrebbe travolgere una società, mentre un'altra potrebbe riuscire a gestire la situazione con disinvoltura; in alcuni casi le minacce possono essere irrimediabilmente sottovalutate e in altri decisamente sopravvalutate.

I danni reputazionali non controllati possono minare il valore di un'azienda o le sue performance finanziarie, impattando su di essa in svariati modi nel breve e lungo termine. In questa tipologia di danni non rientrano perdite operative, multe, ripristino e costi derivanti da un incidente, che sono associabili ad altri tipi di rischi, mentre ne fanno parte tutte le conseguenze della

mutata percezione dell'azienda dopo un incidente come, ad esempio, la riduzione del valore degli asset aziendali, minori opportunità di business, aumento di costi e complessità di operazioni future. Una percezione negativa, a seguito di un danno reputazionale, mina quelli che erano visti come punti di forza acquisiti da un'azienda – posizione strategica, competenza tecnica, performance finanziarie solide – e getta discredito sul management, sulla sua conoscenza del business, sull'attenzione ai dettagli e sulla qualità della governance.

La rottura del rapporto di fiducia con gli stakeholder e la perdita di affidabilità dell'azienda sono al centro della questione. I clienti esistenti o futuri, in quanto preoccupati dalla qualità di prodotti o servizi, o semplicemente per non essere associati a un determinato brand, potrebbero prendere le distanze da un marchio compromesso e ritirare gli ordini, con un conseguente calo della quota di mercato; i fornitori potrebbero non essere disposti a offrire le stesse condizioni di vendita proposte prima dell'incidente; il clima aziendale interno potrebbe peggiorare, rendendo difficile attrarre talenti; gli enti regolatori potrebbero guardare con sospetto non solo all'azienda ma all'intero settore; e infine gli azionisti potrebbero decidere di

COME DEFINIRE IL RISCHIO REPUTAZIONALE?

Quando si parla di rischio reputazionale, si è portati a pensare: un nome, molti significati. Secondo alcuni si tratta di un rischio specifico con driver chiari e conseguenze tangibili, anche se difficilmente quantificabili. Per altri è "il rischio dei rischi", che non esiste in maniera separata da altri rischi. Una terza prospettiva vede il rischio reputazionale non come un rischio ma, semplicemente, una conseguenza di altri rischi.

Tutti questi punti di vista catturano l'essenza dei rischi reputazionali, che spesso sono interconnessi fra loro e con altre criticità aziendali o appaiono come un amplificatore di altri rischi e delle vulnerabilità di un'azienda. A sua volta il danno reputazionale può generare altri rischi, aprendo ulteriori scenari di sfida. Management e CdA devono inoltre essere consapevoli del fatto che fenomeni come percezioni negative dell'etica aziendale o una perdita di prestigio del marchio sono meno tangibili, ma potenzialmente duraturi, anche in assenza di danni concreti immediati.



disinvestire. Alcuni investitori istituzionali potranno così cercare di influenzare attivamente le politiche dell'azienda laddove temono che comportamenti esistenti possano portare a una perdita di valore nel tempo.

Le conseguenze possono variare molto anche in termini temporali: nel breve termine si potrebbe assistere a un crollo del valore delle azioni, a una riduzione dei flussi di cassa e di liquidità oltre che alla perdita di entrate; nel medio termine, a livello strategico, l'azienda potrebbe non essere in grado di garantire importanti contratti, dovrebbe rianalizzare i processi e ricostruire le relazioni con gli stakeholder.

Da un punto di vista strettamente finanziario, indicatori chiave potrebbero essere minacciati causando una maggiore difficoltà di accesso al credito, un più alto costo dei capitali fino alla necessità di cedere rami d'azienda o di rifinanziare la società.

Nel lungo periodo l'azienda potrebbe non riuscire a recuperare quote di mercato, valutare con troppa prudenza eventuali innovazioni, perdendo opportunità o vivendo nel timore di un fallimento. Nel peggiore dei casi i danni reputazionali sarebbero così devastanti da determinare la fine dell'azienda stessa.

Capire come le crisi reputazionali possono nascere è quindi cruciale per sviluppare strategie di difesa. Il miglior approccio alla gestione del rischio reputazionale deve essere integrato nelle attività di enterprise risk management (ERM), definito prima del verificarsi di qualunque crisi, deve analizzare il rischio da diverse prospettive e coinvolgere tutte le funzioni aziendali, in particolare la comunicazione, le operation e il comitato esecutivo.

Le aziende che riusciranno ad allineare queste funzioni e competenze, avranno maggiori possibilità di prevedere eventi critici e giungere a soluzioni più rapide.

<http://www.oliverwyman.com/insights/publications/2014/may/reputation-risk-a-rising-c-suite-imperative.html#.U3YT8BC9aTk>

IL DECALOGO DEL RISCHIO REPUTAZIONALE

- 1 Il danno reputazionale deriva da un crollo di fiducia nei confronti di un'azienda; attacca i punti di forza di una società, il suo management e mina il rapporto con gli stakeholder chiave.
- 2 In alcuni casi, anche errori minimi possono provocare alle aziende danni reputazionali significativi; in altri, aziende che godono di una reputazione eccellente e di un solido posizionamento sul mercato possono "assorbire" eventi dannosi particolarmente gravi.
- 3 Una reputazione compromessa può influenzare le aziende in modi diversi e su diversi orizzonti temporali. Le valutazioni dei danni devono distinguere tra gli effetti visibili, come il valore delle azioni, i ricavi, l'impatto sul bilancio, e le conseguenze meno misurabili della perdita di prestigio del marchio.
- 4 La quantificazione del rischio reputazionale procede spesso per tentativi complessi e dall'esito incerto. Il ricorso a scenari di rischio può aiutare le aziende a valutare le conseguenze potenziali di un incidente e identificare le opportunità di mitigazione.
- 5 La gestione del rischio reputazionale richiede molto più di una comunicazione efficace. Oltre alle attività di relazioni esterne, serve considerare l'integrazione delle pratiche di gestione del rischio, una cultura delle operation e un'attenta preparazione aziendale.
- 6 Una buona condotta da parte dell'azienda è la migliore garanzia contro i rischi reputazionali. Creare una cultura dei rischi che sia etica e consapevole richiede il forte coinvolgimento della leadership, così come la presenza di processi e strutture che sostengono e tutelano i valori intangibili.
- 7 La spinta a favore della resilienza dovrebbe partire dai manager in posizione apicale che dovrebbero mostrare una leadership forte in caso di crisi e guidare la società nella gestione dell'incidente.
- 8 Una risposta non adeguata a una crisi reputazionale può causare più danni e provocare maggiori conseguenze finanziarie dell'incidente che ha generato la crisi.
- 9 Quando le aziende escono da una crisi reputazionale, devono trovare il giusto equilibrio tra la continua attenzione agli stakeholder e la necessità di scelte commerciali decise, per evitare di sottovalutare o sopravvalutare la situazione.
- 10 Un lavoro mirato al consolidamento del marchio può rafforzare la resilienza a una crisi reputazionale e contribuire alla ripresa dell'azienda solo quando gli sforzi di comunicazione sono sostenuti da un coinvolgimento strategico, di governance e operativo tangibile.

ISTITUTI BANCARI ALLA PROVA DEL NUOVO SISTEMA INTEGRATO INTERNAZIONALE

Il 2014 è un anno di aumenti di capitale e altre operazioni finanziarie ad alto rischio necessari per rispondere ai nuovi requisiti imposti dalla European Banking Authority e dalla BCE.

Si è aperta una "stagione calda" per gli aumenti di capitale che stanno coinvolgendo svariate banche italiane. Sia le banche più grandi, sia le realtà di più ridotte dimensioni, stanno andando sul mercato per recuperare capitale di rischio dai loro azionisti storici o, eventualmente, da nuovi soggetti che vorranno sottoscrivere questi nuovi aumenti.

Molti di questi aumenti di capitale sono necessari e propedeutici al nuovo sistema bancario integrato a livello internazionale, che richiede il superamento dell'Asset Quality Review e degli Stress Test. L'Asset Quality Review ha la finalità di valutare la qualità degli attivi delle banche, tramite un'attenta analisi dei bilanci delle stesse, ed è il primo test che le banche europee dovranno affrontare. In un secondo momento seguiranno gli Stress Test, che consistono in una simulazione di scenari "di crisi" e di come i bilanci delle banche reagiranno a questi scenari (valutando soprattutto la solidità degli stessi bilanci).

I risultati di questi test aiuteranno a far capire alla European Banking Authority e alla BCE l'eventuale capitale aggiuntivo di cui gli istituti di credito necessiterebbero per passare indenni ipotetici periodi di crisi. È facile quindi intuire perché, fin da subito, molti istituti abbiano optato per un preventivo aumento di capitale, in modo da poter superare positivamente i severi test che li aspettano. In alcuni casi, gli aumenti di capitale degli istituti bancari sono propedeutici non solo ai test che si affronteranno, ma anche a operazioni di M&A o sono necessari per ripagare i debiti verso lo Stato.

Dalle operazioni di finanza straordinaria che comportano un aumento del capitale deriva un forte rischio sia per il management delle banche sia per gli istituti di credito stessi, rischio legato principalmente alla redazione del Prospetto Informativo. Si tratta di un documento che raccoglie tutte le informazioni necessarie per gli azionisti (attuali e futuri) per decidere se sottoscrivere o meno l'aumento.

È facile intuire che da un prospetto incompleto, non corretto o non veritiero derivino potenziali richieste di risarcimento. Alla non accuratezza delle informazioni, si possono poi aggiungere casi di accuse per il mancato rispetto di leggi e/o regolamenti, proiezioni finanziarie imprecise, commercializzazione ingannevole, episodi di frode o cattiva gestione o pratiche contabili improprie. Le pretese risarcitorie possono essere vantate non solo dagli azionisti coinvolti nell'aumento di capitale, ma anche dai dipendenti della banca, dalle Autorità di Regolamentazione, dai clienti e da qualunque terzo.

La risposta assicurativa a tutti questi possibili rischi si concretizza nella polizza RC del Prospetto Informativo (Public Offering Security Insurance - POSI), che assicura la società emittente e le sue figure apicali dalle responsabilità derivanti da errori e/o omissioni all'interno del prospetto informativo o anche dalle fasi preparatorie (roadshow).

Aumenti di capitale, quotazioni in Borsa, emissioni obbligazionarie nel mirino degli investitori. Come tutelarsi da potenziali richieste di risarcimento.

Solitamente tali polizze hanno una durata variabile tra i 3 e i 7 anni (si tende a far coincidere la durata con i termini di prescrizione delle azioni risarcitorie coperte), mentre il premio è unico e viene corrisposto all'attivazione della copertura, che tutela tutto il management della società coinvolta nell'emissione (le persone con funzioni manageriali e di controllo, come amministratori, dirigenti e sindaci), la società stessa per le richieste di risarcimento che arrivano direttamente in capo all'ente e anche gli sponsor/underwriter se sono presenti degli accordi di manleva.

La polizza POSI è studiata per coprire non solo gli aumenti di capitale, che se ingenti e soprattutto se riguardano financial institution possono avere alti profili di rischio, ma anche tutte le operazioni di finanza straordinaria che coinvolgono il capitale dell'ente, come le quotazioni in Borsa, le emissioni obbligazionarie e anche i delisting (operazioni che hanno avuto statistiche sinistri estremamente pesanti, nonostante comportino una riduzione del capitale esposto al rischio).

ERRORI IN SANITÀ PUBBLICA SEMPRE PIÙ CARI: RISARCIMENTI PER QUASI 1,5 MILIARDI DI EURO IN 9 ANNI, 300 MILIONI SOLO NEL 2012

Quinta edizione del MedMal Italia di Marsh sui sinistri in sanità pubblica.

Un'impennata di costi per gli errori in sanità pubblica: questo è il dato che emerge dal report Medmal sui sinistri in sanità di Marsh. Giunto alla sua quinta edizione, il report analizza le richieste di risarcimento danni relative al periodo 2004 – 2012 su un campione rappresentativo del territorio nazionale della sanità pubblica di 96 strutture, per un totale di 39 mila richieste di risarcimento prese in considerazione. Nei 9 anni analizzati, il costo medio per sinistro è passato da 40.000 a 66.000 euro, con un picco nel 2012, anno che ha quasi registrato un raddoppio del valore medio del risarcimento arrivando a 116.000 euro.

Anche il valore assicurativo medio è aumentato, passando da 3.400 a 4.000 euro per posto letto: in termini assicurativi un medico costa in media 6.841 euro, un infermiere 2.864 euro, un ricovero 106 euro, con valori

molto più alti nel centro Italia (per il personale medico varia dai 6.080 euro del nord, agli 8.850 euro del centro, ai 5.000 euro del sud).

Se i valori assicurativi registrano un aumento medio che va dal 15,4% al 17,2% per tutte le voci prese in considerazione (medici, infermieri, posti letto, ricoveri), si riduce invece leggermente la frequenza degli errori: dai dati analizzati emerge, infatti, che ogni ospedale riceve, in media 61 richieste di risarcimento all'anno, pari a

1 sinistro ogni dieci posti letto e quasi 2 ogni 10 medici. In relazione alla localizzazione geografica, il tasso rimane sostanzialmente allineato al nord e al sud (rispettivamente 9,3 eventi ogni cento posti letto al nord e 9,15 al sud), ma aumenta considerevolmente al centro con 11,5 casi ogni cento posti letto.

In media 61 denunce per ospedale ogni anno

Riguardo al numero di richieste di risarcimento danni, al primo posto c'è il nord che rappresenta il 55,4% del campione (21.255 richieste danni), seguono le strutture del centro con il 39% (14.801) e il sud con il 6% (2.298). Le specialità più a rischio sono ortopedia (13%), pronto soccorso (12,5%), chirurgia generale (10%), ostetricia e ginecologia (8%) e nella classifica delle principali tipologie di errori reclamati si confermano al primo posto gli errori chirurgici (27%), seguiti da errori diagnostici (19%), errori terapeutici (11%) e cadute di pazienti e visitatori (10%).

Le strutture sanitarie di primo livello, ovvero quelle di base, registrano il maggior numero di richieste danni pari a 54,73%, seguono le strutture di secondo

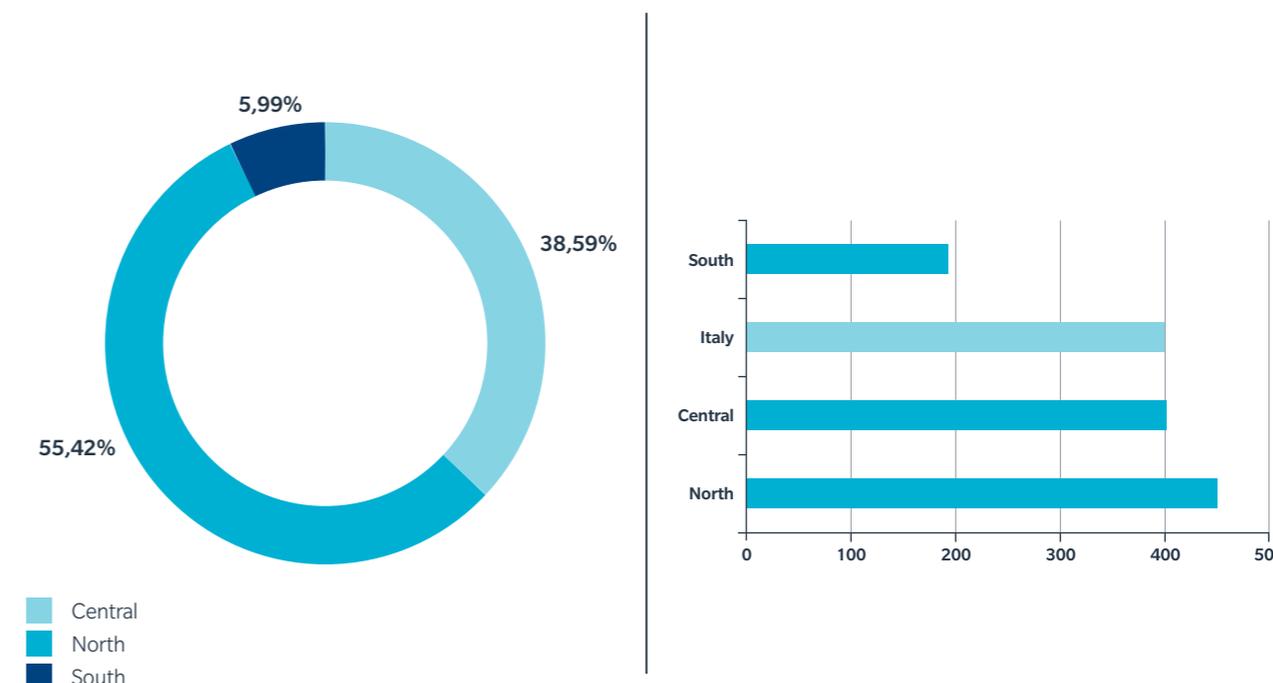
livello (come ospedali ad alta intensità di cura o ad alta specializzazione) 23,46% e gli ospedali universitari al 18,8%. Molto distanziate sono le strutture mono-specialistiche come quelle ortopediche 1,8%, quelle materno infantili 1% e quelle oncologiche 0,23%.

Tempi sempre lunghi per le denunce: se circa la metà delle richieste di risarcimento danni sono avanzate entro i primi 6 mesi dalla data di accadimento dell'evento, molte denunce avvengono entro i due anni e alcune anche entro i 6 anni. Nel corso dei nove anni in esame sono state chiuse circa il 31% delle richieste danni, mentre resta aperto poco più del 45% di pratiche e un ulteriore 23% circa risulta senza seguito.

L'errore più denunciato, quello chirurgico

MedMal Italia 2014
Area geografica

La maggior parte delle RRD proviene da strutture del Nord Italia (55.4%). Nella stessa area si rileva anche il maggior numero di RRD medie per ospedale (circa 450, media nazionale 400).



LO SVILUPPO DELLE POLIZZE W&I NELLE OPERAZIONI DI FINANZA STRAORDINARIA

Il 2013 è stato caratterizzato da un'importante ripresa delle operazioni di finanza straordinaria (M&A) sul territorio italiano, il cui controvalore totale ha raggiunto 28,7 miliardi di Euro, in crescita del 12% rispetto ai 25,7 miliardi del 2012. In lieve crescita anche i volumi, con 352 operazioni rispetto alle 340 dello scorso anno. Il trend sembra confermarsi anche nel 2014, con un primo trimestre che registra nuove operazioni per un valore complessivo pari a 10 miliardi di Euro, in forte aumento rispetto agli investimenti per 3,6 miliardi dello stesso periodo dell'anno precedente, grazie soprattutto ad un rinnovato interesse degli investitori esteri nelle eccellenze del mercato italiano.

Il contesto in cui sono attivi oggi gli operatori nazionali ed internazionali sul mercato italiano, siano essi soggetti industriali o investitori istituzionali, richiede tuttavia un'attenta valutazione del rendimento atteso e dei potenziali rischi connessi a ogni singola operazione di acquisizione o di cessione.

A fronte di una persistente incertezza sulle tempistiche della ripresa economica, che contraddistingue ancora il nostro scenario macroeconomico, si registra un maggior grado di prudenza da parte degli operatori italiani e stranieri coinvolti in operazioni di finanza straordinaria. Questo aspetto si concretizza nel ricorso a strutture alternative di garanzia che possano proteggere il valore dell'investimento contro potenziali rischi successivi alla chiusura dell'operazione.

Tra le diverse tipologie di garanzie negoziate tra compratore e venditore durante un'operazione di finanza straordinaria sta crescendo anche in Italia il ricorso alle soluzioni assicurative cosiddette *Warranty & Indemnity (W&I)*. La polizza assicurativa *Warranty & Indemnity* è uno strumento strategico che permette di trasferire al mercato assicurativo il rischio connesso alle potenziali future perdite economiche derivanti da un evento che ha generato una violazione delle dichiarazioni e garanzie (reps & warranties) del soggetto venditore, contenute all'interno del contratto di compravendita (Sell & Purchase Agreement) dell'operazione.

Lo scopo della polizza W&I, che può essere sottoscritta alternativamente dal venditore o direttamente dal compratore, è quindi quello di tenere indenne l'assicurato da ogni perdita economica derivante da una violazione delle reps & warranties rilasciate dal soggetto venditore nel contratto di compravendita, garantendone a tutti gli effetti il trasferimento del rischio al mercato assicurativo. La durata massima della polizza W&I è pari a 7 anni, periodo che copre i termini di prescrizione delle dichiarazioni e garanzie rilasciate dal venditore nel contratto di compravendita.

Al fine di tutelare l'assicurato dal mancato adempimento delle obbligazioni del venditore ai sensi del contratto di compravendita, la polizza W&I viene strutturata sulla base di quanto negoziato dalle parti all'interno del contratto di compravendita (SPA) e riflette il meccanismo di indennizzo regolato al suo interno in termini di franchigia, massimale e durata, con la possibilità tuttavia per il compratore di acquistare sul mercato assicurativo una copertura più estesa a seconda delle proprie necessità.

I benefici della polizza W&I, che può essere utilizzata a tutti gli effetti come uno strumento di negoziazione o elemento di facilitazione per la chiusura dell'operazione, sono molteplici sia per il compratore sia per il venditore (vedi tabella riassuntiva).

Uno dei fattori che ha contribuito maggiormente alla crescita e allo sviluppo delle polizze assicurative W&I è sicuramente l'evoluzione dei suoi parametri di riferimento, che fino a poco tempo fa rendevano questa soluzione, soprattutto in Italia, un affare per pochi. Nel corso degli ultimi anni, infatti, stiamo assistendo a una maggiore apertura del mercato assicurativo, anche grazie all'ingresso di nuovi soggetti e a una rinnovata competizione tra gli assicuratori, che ha consentito di ottenere una significativa riduzione sia del livello di franchigia applicata alla polizza che dei premi richiesti.

Se fino a qualche anno fa infatti non era insolito constatare un premio di polizza, sempre quotato per

l'intero periodo di copertura e mai su base annuale, compreso tra il 4-5% del massimale acquistato, oggi il tasso applicato dagli assicuratori è sensibilmente sceso e si attesta nell'intervallo tra l'1-3%.

La combinazione di questi fattori ha permesso a Marsh di strutturare nel corso degli ultimi tre anni polizze

assicurative W&I per un valore totale, in termini di limiti di indennizzo acquistati, pari a 2,74 miliardi di Euro nella sola area EMEA (Europe, Middle East and Africa), con una crescita nel volume annuo delle polizze W&I pari a circa il 25% su base EMEA e del 20% annuo con riferimento al solo mercato italiano.

VANTAGGI PER IL COMPRATORE

- Permette di incrementare limite e/o durata delle garanzie contrattuali ottenute in sede di negoziazione
- Differenzia l'offerta in un processo a base d'asta
- Facilita il mantenimento dei buoni rapporti tra le parti nel caso di una partnership successiva all'investimento
- Facilita il meccanismo di indennizzo attraverso la creazione di un rapporto diretto tra compratore e assicuratore in caso di sinistro. Facilita il ricorso al finanziamento necessario per la chiusura dell'operazione

VANTAGGI PER IL VENDITORE

- A differenza di altri tipi di garanzie (contrattuali, escrow o fidejussioni) per le quali le perdite rimarrebbero a carico del venditore in aggiunta al costo della garanzia, la polizza W&I permette il pieno trasferimento all'assicuratore delle responsabilità assunte all'interno del SPA
- Garantisce una maggiore libertà di distribuire il ricavato della vendita agli azionisti, evitando significativi rischi post-closing, offrendo l'opportunità di una clean-exit ai fondi di investimento potenzialmente coinvolti nell'operazione
- Permette al venditore di ottenere un maggiore ricavato dalla vendita (arbitraggio tra il premio di polizza e l'adeguamento del prezzo rispetto al caso della cessione senza garanzie)

CALENDARIO EVENTI AUTUNNO 2014

FERMA Seminar

20 e 21 ottobre 2014
SQUARE Meeting Center
Bruxelles – Belgio

L'evento di due giornate, organizzato dalla Federazione delle Associazioni Europee dei Risk Manager, sarà dedicato alla presentazione dei dati dell'indagine 2014 di FERMA sullo stato del risk management in Europa. Completa di un focus sui rischi emergenti e sul miglioramento del servizio, la survey 2014 è basata su un'analisi quantitativa avanzata e offre una prospettiva approfondita sulla gestione del rischio e delle assicurazioni.



Convegno Annuale ANRA Enterprise Risk Management e Governance: quale valore aggiunto?

25 e 26 settembre 2014
Palazzo Lombardia
Milano

Evento di due giornate in cui saranno approfonditi i temi più attuali per i Risk Manager. Nel corso dell'evento, che prevede una tavola rotonda sul tema ERP e Governance, sarà presentata anche una ricerca realizzata da MIP/ANRA sull'evoluzione del ruolo del gestore dei rischi aziendali in Italia.



L'impatto della Medmal sul bilancio del Welfare

9 ottobre 2014
Università L. Bocconi – Aula Maggiore/Franceschi
Via Sarfatti 8, Milano

Qual è l'impatto del contenzioso legato a rischio clinico e sicurezza dei pazienti sul bilancio delle aziende sanitarie pubbliche? Quali le strategie e le azioni da intraprendere per mitigarlo? Nell'ambito del convegno questi temi saranno discussi, partendo dai risultati di un'analisi dei sinistri e dei trend emergenti nelle aziende sanitarie pubbliche condotta da SDA Bocconi.



Impresa e territorio nel Triveneto

18 settembre 2014
Mercer e AIDP Triveneto
Milano

Nel corso dell'evento verranno affrontate una serie di tematiche quali: la motivazione delle persone, dal patto sociale con il territorio all'internazionalizzazione; l'evoluzione sociale del territorio e la relazione con il sistema impresa, come coniugare un nuovo modello di gestione delle persone con le peculiarità delle aziende del Triveneto.



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

Editor-in-Chief
Editorial Coordination
Graphic Design

Barbara Ghirimoldi
Chiara Valenti, Merve Yoruger
Nicoletta Raffo

Contributors:
David Ahrens (Stars)
Emanuele Patrini
Lorenzo Sattler
Richard Smith-Bingham (Oliver Wyman)
Marco Strini
Helena Wennberg (Mercer)

MARSH IN EUROPA CONTINENTALE

AUSTRIA

Wien

AZERBAIJAN

Baku

BELGIO

Antwerp
Brussels
Liege
Roeselare

CROAZIA

Zagreb

REPUBBLICA CECA

Brno
Liberec
Ostrava
Prague

CIPRO

Limassol

DANIMARCA

Virum

ESTONIA

Tallinn

FINLANDIA

Espoo
Oulu

FRANCIA

Aix-en-Provence
Bordeaux
Lille
Lyon
Orange
Paris
Toulouse

GERMANIA

Berlin
Düsseldorf
Frankfurt
Hamburg
Leipzig
München
Stuttgart

GRECIA

Maroussi - Athens

UNGHERIA

Budapest

ITALIA

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

KAZAKISTAN

Almaty

LETTONIA

Riga

LITUANIA

Vilnius

LUSSEMBURGO

Luxembourg

PAESI BASSI

Amsterdam
Rotterdam
's-Hertogenbosch

NORVEGIA

Kristiansand
Oslo
Trondheim

PORTOGALLO

Lisbon
Oporto

POLONIA

Gdańsk
Krakow
Poznan
Warszawa
Wroclaw

ROMANIA

București Central
București Garație Extinsă
Cluj-Napoca
Timisoara

RUSSIA

Moscow
St. Petersburg

SERBIA

Belgrade

SLOVACCHIA

Bratislava

SLOVENIA

Ljubljana

SPAGNA

A Coruña
Barcelona
Bilbao
Madrid
Pamplona
Sevilla
Valencia

SVEZIA

Gothenburg
Malmö
Stockholm

TURCHIA

Adana
Ankara
Bursa
Gaziantep
Istanbul
Izmir

UCRAINA

Kiev

