

# Resilienza, Talenti e Information Business

Le sfide cruciali per affrontare la crisi economica

# INDICE



*L'inadeguatezza di un Paese nel gestire i rischi può generare un effetto a catena*

6

*Per realizzare un buon piano di benefit, occorre che l'azienda conosca i propri dipendenti e le loro esigenze*

16

**MERCATO**  
Andamento dell'anno 2012

4

**TECHNICAL TOPIC**  
Protection & Indemnity - Esiste un cartello sui prezzi?

18

**PRIMO PIANO**  
Madre natura e i mercati:  
questi i principali rischi per il mondo,  
secondo il Global Risks 2013

6

Sanità privata italiana: al Nord il primato delle richieste di risarcimento secondo il Report Medmal di Marsh

20

Sono le informazioni la più grande opportunità del settore Financial Services per il prossimo futuro

12

Sicurezza sul posto di lavoro: tradurre le norme in buoni "comportamenti"

22

Crescono gli investimenti in talenti, ma le aziende ci credono davvero?

14

Aziende e dipendenti: un rapporto da tutelare

24

**MERCER MARSH BENEFITS**  
Due italiani su tre preferiscono i benefit al cash

16

**CONTRIBUTOR TOPIC**  
Una nuova voce nell'agenda dei risk manager: il rischio reputazionale

25

**EVENTI**

29

**LIBRI**

30



## MERCATO ASSICURATIVO NEL 2012

Tassi assicurativi stabili

In attesa dei dati definitivi sull'andamento del mercato assicurativo nel 2012, alcuni commenti provenienti da fonti qualificate ci permettono di vedere i contorni di un quadro generale, che sarà maggiormente chiaro nel corso della primavera, quando verranno pubblicati i bilanci delle imprese assicurative.

Con l'eccezione di alcune particolari "linee di rischio", l'anno appena trascorso appare caratterizzato dalla stabilità dei tassi assicurativi, in presenza di un contesto economico complessivamente negativo e di forti turbolenze finanziarie generate dal pesante indebitamento dei principali Paesi Occidentali.

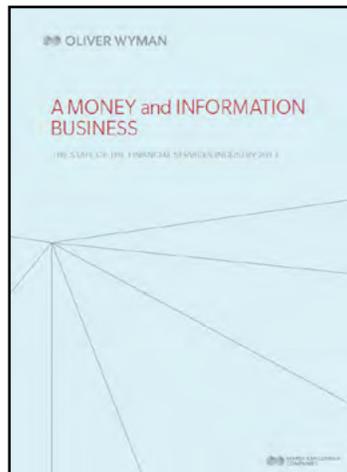
Nonostante la crescita dei costi assicurativi riguardante l'assicurazione dei danni alla proprietà – frequentemente colpita da eventi "catastrofici" di significativo impatto, le imprese assicurative hanno mantenuto un'adeguata capacità sottoscrittiva e ciò risulta confermato anche dall'andamento stabile del rinnovo dei trattati riassicurativi dell'inizio di questo 2013.

Pur con i rilevanti riassetti organizzativi e societari che hanno contrassegnato il panorama delle imprese assicuratrici italiane, la nostra Autorità di Vigilanza sulle Assicurazioni (ISVAP, oggi IVASS) ha evidenziato una sensibile inversione di tendenza nel conseguimento dell'utile netto del settore, che per il primo semestre del 2012 è stato pari ad oltre tre miliardi di euro, contro la perdita di 3,6 miliardi dell'intero 2011.

Le analisi ed i dati disponibili nei prossimi mesi ci diranno se la ripresa delle quotazioni dei titoli di Stato ed azionari – principale fattore di siffatto risultato positivo, unitamente al miglioramento della gestione tecnica dei Rami Danni – potrà consolidarsi, in un quadro ancora caratterizzato da un generale outlook negativo nei ratings delle compagnie assicuratrici italiane, causato dalla presenza nel proprio portafoglio di titoli del debito sovrano.

Relativamente allo status dei principali operatori assicurativi e riassicurativi mondiali, riportiamo la recente pubblicazione realizzata dal Market Information Group di Marsh.

RANK	INSURANCE COMPANY	COUNTRY	AM BEST FSR	AM BEST OUTLOOK	S&P FSR	S&P OUTLOOK	MOODY'S FSR	MOODY'S OUTLOOK
1	BERKSHIRE	UNITED STATES	A++	Stable	AA+	Negative	NR	NA
2	CHUBB	UNITED STATES	A++	Stable	AA	Stable	Aa2	Stable
3	TRAVELERS/ST. PAUL	UNITED STATES	A+	Stable	AA	Stable	Aa2	Stable
3	TOKIO MARINE HOLDINGS	JAPAN	A++	Stable	AA-	Negative	Aa3	Stable
5	ALLIANZ	GERMANY	A+	Stable	AA	Negative	Aa3	Stable
6	ACE	SWITZERLAND	A+	Stable	AA-	Stable	Aa3	Stable
6	HCC	UNITED STATES	A+	Stable	AA	Stable	A1	Stable
6	MUNICH RE	GERMANY	A+	Stable	AA-	Stable	Aa3	Stable
6	ZURICH	SWITZERLAND	A+	Stable	AA-	Stable	Aa3	Stable
10	EVEREST RE	UNITED STATES	A+	Stable	A+	Stable	Aa3	Negative
10	SWISS RE	SWITZERLAND	A+	Stable	AA-	Stable	A1	Stable
12	ARCH	BERMUDA	A+	Stable	A+	Stable	A1	Stable
12	MITSUMI/SUMITOMO	JAPAN	A+	Stable	A+	Stable	A1	Stable
12	SOMPO	JAPAN	A+	Stable	A+	Stable	A1	Stable
12	NATIONWIDE	UNITED STATES	A+	Negative	A+	Stable	A1	Stable
12	PARTNER RE	UNITED STATES	A+	Negative	A+	Stable	A1	Stable
17	FACTORY MUTUAL	UNITED STATES	A+	Stable	Api	NA	NR	NA
17	NIPPONKOA	JAPAN	A+	Stable	A+	Stable	NR	NA
17	RLI	UNITED STATES	A+	Stable	A+	Stable	A2	Stable
17	SENTRY	UNITED STATES	A+	Stable	Api	NA	NR	NA
17	W.R.BERKLEY	UNITED STATES	A+	Stable	A+	Stable	A2	Stable
22	SCOR	FRANCE	A	Stable	A+	Stable	A1	Stable
23	AXIS	BERMUDA	A	Positive	A+	Stable	A2	Stable
23	CHARTIS	UNITED STATES	A	Stable	A	Stable	A1	Stable
23	GREAT AMERICAN GROUP	UNITED STATES	A	Positive	A+	Stable	A2	Stable
23	HDI	GERMANY	A	Positive	A+	Stable	NR	NA
23	LLOYDS	UNITED KINGDOM	A	Stable	A+	Positive	NR	NA
23	OLD REPUBLIC	UNITED STATES	A	Stable	A+	Stable	A2	Negative
23	AXA	FRANCE	NR†	NA	A+	Stable	NR	NA
30	XL	BERMUDA	A	Stable	A	Positive	A2	Stable
30	ASPEN	BERMUDA	A	Stable	A	Stable	A2	Stable
30	AWAC	BERMUDA	A	Stable	A	Stable	A2	NA
30	ENDURANCE	BERMUDA	A	Stable	A	Stable	A2	Stable
30	HARTFORD	UNITED STATES	A	Stable	A	Stable	A2	Stable
35	ALTERRA CAPITAL HOLDINGS	BERMUDA	A	Stable	A	Stable	A3	Stable
35	LIBERTY MUTUAL	UNITED STATES	A	Stable	A-	Stable	A2	Stable
35	CATLIN INSURANCE	BERMUDA	A	Stable	A	Stable	NR	NA
35	HISCOX	UNITED KINGDOM	A	Stable	A	Stable	NR	NA
35	MARKEL	UNITED STATES	A	Stable	NR	NA	A2	Stable
35	ONEBEACON	UNITED STATES	A	Stable	A-	Stable	A2	Stable
35	NAVIGATORS	UNITED STATES	A	Stable	A	Negative	NR	NA
42	C.N.A.	UNITED STATES	A	Stable	A-	Positive	A3	Stable
42	FAIRFAX FINANCIAL	CANADA	A	Stable	A-	Positive	NR	NA
42	MONTPELIER	BERMUDA	A	Stable	A-	Stable	NR	NA
42	RSUI	UNITED STATES	A	Stable	NR	NA	A3	Stable
42	GENERALI	ITALY	A	Negative	A	NA	Baa1	Negative
47	ARGO RE	BERMUDA	A	Stable	NR	NA	NR	NA
47	STARR	BERMUDA	A	Stable	NR	NA	NR	NA
49	AEGIS	BERMUDA	A-	Positive	NR	NA	NR	NA
49	IRONSHORE	BERMUDA	A-	Positive	NR	NA	Baa1	Stable



## Un mondo iperconnesso e interdipendente

L'inadeguatezza di un Paese nel gestire i rischi globali può generare un effetto a catena.

# MADRE NATURA E I MERCATI: QUESTI I PRINCIPALI RISCHI PER IL MONDO, SECONDO IL GLOBAL RISKS 2013

Il report sui principali rischi globali, realizzato dal World Economic Forum di Davos in collaborazione con Marsh & McLennan Companies, pone l'attenzione su mercati e Madre natura introducendo il rischio delle "tempesta perfetta".

La combinazione di due fattori di rischio e la loro concomitanza sembra preoccupare particolarmente gli esperti mondiali. La persistente crisi del sistema economico e fenomeni meteorologici catastrofici sempre crescenti, associati fra loro, innescano un circolo vizioso preoccupante, con il rischio di dare vita alla "tempesta perfetta". Il sistema economico e quello ambientale, infatti, sono contemporaneamente sottoposti a un'elevata pressione: una sfida senza precedenti per la resilienza nazionale e globale.

Il tema della resilienza è stato del resto l'argomento chiave del World Economic Forum di Davos, durante il quale è stato presentato il report Global Risks 2013, un'indagine che raccoglie le risposte di 1.000 esperti in 100 Paesi del mondo, cui viene chiesto di esprimersi in merito a 50 rischi globali, raggruppati in 5 categorie: economici, ambientali, geopolitici, sociali e tecnologici. Realizzato annualmente dal World Economic Forum in collaborazione con Marsh & McLennan Companies, il Global Risk è giunto ormai alla sua ottava edizione.

In cima alla classifica dei rischi più probabili e di quelli con il più grave impatto nei prossimi 10 anni si confermano, come nel 2012, i rischi legati alla situazione macro-economica: la grave disparità di reddito e il default finanziario. Ma guadagnano posizioni importanti anche le tematiche relative all'ambiente, come la crisi di approvvigionamento idrico e l'aumento delle emissioni di gas serra. Le due "voci" nuove nella top list 2013 sono

invece l'incapacità di gestire le problematiche connesse con l'invecchiamento della popolazione che sostituisce il rischio di cyber attack, inserito per la prima volta tra i più probabili nel 2012, e la diffusione delle armi di distruzione di massa, che rimpiazza tra i rischi a più alto impatto la volatilità dei prezzi dell'energia.

Combinando fra loro i maggiori rischi e analizzando le loro potenzialità, il Report traccia tre possibili scenari, esplorando il loro impatto a livello nazionale e globale.

### La resilienza economica e ambientale

Il primo scenario fa luce sul concetto di resilienza economica e ambientale. Rispetto al passato, in tema di cambiamenti climatici, la domanda non è più "se il clima sta cambiando" ma è piuttosto "come" e "quanto rapidamente"

sta cambiando. L'incapacità di adattarsi a questi cambiamenti è considerata come la maggior criticità a livello globale. Se a ciò si associano 5 anni di crisi finanziaria globale, appare subito chiaro il quadro che emerge dal report: è come se due tempeste fossero in rotta di collisione.

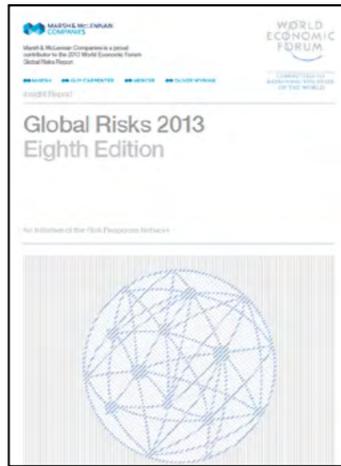
Se da un lato appare chiaro a tutti che occorrerebbe investire per preservare le infrastrutture cruciali e i centri nevralgici dell'attività economica, dall'altro è più che mai evidente che si tratta di investimenti complessi e che le risorse pubbliche disponibili sono limitate. A questo proposito, il Fondo Monetario Internazionale

L'arroganza non è solo pensare che le scoperte continueranno a funzionare, ma anche credere che una scoperta scientifica rivoluzionaria sia dietro l'angolo.

ha previsto un rallentamento della crescita delle economie avanzate con un tasso che varia tra l'1,3% e il 2,6% nel quinquennio 2012-2017.

Sul fronte clima, il raggiungimento di un accordo internazionale e l'effettiva adozione di misure per limitare il riscaldamento globale appaiono sempre più difficili. Durante il summit sul clima di Copenhagen nel 2009 era emersa la necessità di ridurre il riscaldamento di 2°. Oggi questa azione sembra insufficiente: c'è il rischio di aumento di 4°C entro il 2060, con maggiore frequenza di fenomeni quali cicloni tropicali violenti, inondazioni di città costiere a causa dell'aumento dei livelli dei mari, ma anche crescente siccità in alcune regioni.

Anche se non tutti concordano su quanto, e quanto velocemente, il clima stia cambiando, un certo livello di cambiamento è ormai riconosciuto come inevitabile e si discute su come adattarsi. I costi economici di adattamento – che ricadranno sui singoli stati, sulle



aziende e sugli individui - sono ancora incerti, ma vi sono studi in merito: EU Climate Change Expert Group prevede nel lungo periodo costi dal 5% al 20% (o più) del PIL dei singoli paesi. Considerando gli eventi climatici più recenti, si stimano costi sui 15-20 miliardi di dollari per inondazioni in Thailandia, 125 milioni di dollari per Katrina, e 70 milioni di dollari per Sandy nei soli stati di New York e New Jersey.

Il report non traccia solo un quadro a tinte fosche, ma dà voce anche a suggerimenti o progetti che potrebbero contribuire a creare resilienza. Ne è un esempio la Green Growth Action Alliance (G2A2), una partnership nata con lo scopo di "liberare" fondi privati da destinarsi allo sviluppo sostenibile, fondata da più di 50 realtà operanti nel mondo della finanza, delle infrastrutture, dell'energia e dell'agricoltura.

Infine, qual è, secondo il Report, il primo passo per costruire un sistema resiliente? È riconoscere che le risposte ai rischi globali sono spesso viziate da una serie di fattori come l'esperienza personale, il maggiore



**Cosa si intende per resilienza di un Paese?**

In un mondo iperconnesso e interdependente l'incapacità di un paese di affrontare un rischio globale può generare un effetto a catena. La resilienza verso i rischi globali assume quindi una rilevanza importante soprattutto se si considera che nessun Paese da solo può impedire che accadano. La parola resilienza, dal latino "saltare indietro, rimbalzare", è la capacità di un Paese di:

1. adattarsi a un nuovo contesto/cambiamento
2. resistere allo shock provocato dal cambiamento
3. recuperare l'equilibrio, preservando la continuità delle attività.

Ogni sistema-paese si compone di 5 sottosistemi chiave: economico, ambientale, governativo, infrastrutturale e sociale. La resilienza di uno Stato si misura analizzando per ogni sottosistema i seguenti elementi: la robustezza, che indica l'affidabilità del Paese e la sua capacità di assorbire la crisi, la ridondanza, che misura la disponibilità di risorse e sistemi di back-up, e l'intraprendenza, che identifica la flessibilità e l'abilità di trasformare la crisi in opportunità.

orientamento agli investimenti di breve periodo, la percezione soggettiva della probabilità che un rischio accada veramente. Accettare questo assunto è un buon punto di partenza.

**Il rischio di "incendi digitali" (digital wildfire) in un mondo iperconnesso**

Il secondo scenario pone l'accento su rischi di disinformazione legati a un mondo iperconnesso. Nel 1938 migliaia di americani confusero la lettura alla radio del racconto "la guerra dei mondi" con l'annuncio di un'invasione aliena. Se oggi una reazione simile a una notizia radio sarebbe impensabile, sia perché il mercato delle comunicazioni si è evoluto sia perché gli ascoltatori sono diventati più scettici, è anche vero che la diffusione di internet sta cambiando molto il mondo delle comunicazioni e la possibilità che un tweet, un post o una videonotizia scateni un simile panico non è poi così improbabile.

È difficile prevedere come le tecnologie di comunicazione cambieranno la società: la velocità di creazione e trasmissione delle notizie oggi è senza precedenti: Facebook ha raggiunto oltre 1 miliardo di utenti attivi in meno di 10 anni e Twitter oltre 500 milioni in meno di 7 anni. Internet è un mezzo ancora giovane e in costante evoluzione: i social media favoriscono una diffusione quasi immediata delle notizie a livello globale,



con ovvi benefici. Tuttavia, anche se la Rete ha dato vita a forme e meccanismi di auto-correzione in caso di disinformazione (ne è un esempio wikipedia dove i volontari cancellano o correggono informazioni errate), in un mondo così iperconnesso, la diffusione virale di notizie sbagliate o fuorvianti – più o meno intenzionali o solo frutto di un errore di traduzione – potrebbero portare a gravi conseguenze.



Come prevenire questi "incendi digitali"? Anche ammesso di porre restrizioni legali all'uso dello strumento, come agire nel caso la fonte sia uno Stato o un'istituzione internazionale?

La disinformazione infatti non sempre è accidentale: la pratica di creare una falsa impressione su un tema è chiamata astroturfing e non mancano gli esempi (non solo in campo politico) di diffusione di post/tweet creati da account finti per favorire il propagarsi di un certo "sentimento" nella rete.

Alcuni sviluppatori stanno studiando meccanismi che permettano ai navigatori di valutare l'attendibilità di informazioni e fonti: ad esempio eBay offre un servizio che permette agli utenti di verificare se e quanto un venditore sia affidabile. Ad oggi sono esempi limitati a singoli siti. Resta da stabilire quanto un simile servizio sia applicabile anche su ampia scala.

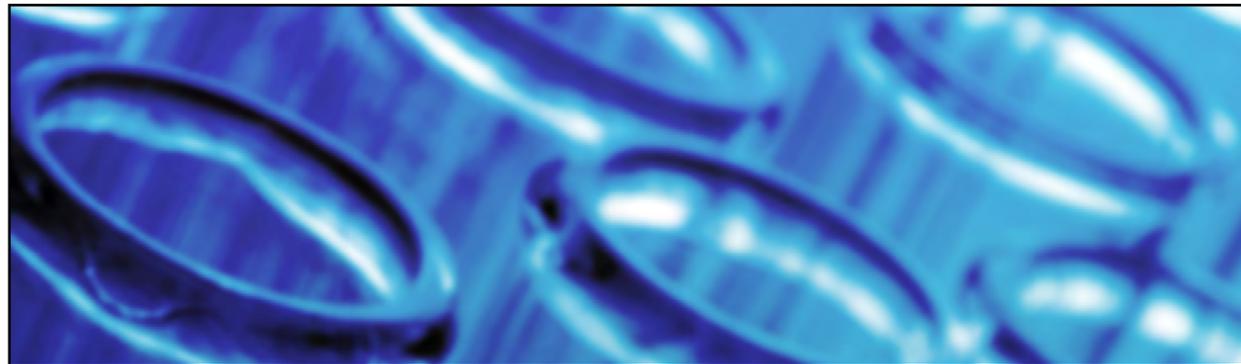
**I potenziali danni alla salute causati dall'arroganza**

È convinzione diffusa che gli antibiotici siano sempre disponibili quando servono, ma potrebbe non essere più così. Il terzo scenario si concentra sul tema della salute e della ricerca medica e farmacologica: ogni dose di antibiotico offre un vantaggio a quella residua parte di batteri che sono resistenti alla cura e più l'antibiotico è specifico più i batteri resistenti si riproducono velocemente. Gli esperti cominciano quindi a prendere in considerazione scenari in cui gli antibiotici non saranno utili, neppure per curare infezioni comuni.

La diffusione di questi batteri resistenti agli antibiotici ha implicazioni per tutti, non solo nei Paesi più poveri: anche se ad oggi il numero di morti causate da questi batteri è bassa rispetto al tasso di mortalità per attacchi di cuore o cancro (meno di 100mila nelle Americhe, 80mila in Cina e 25mila in Europa), gli esperti si aspettano che questo numero sia destinato a crescere.

Gli antibiotici inoltre sono usati per gli allevamenti di bestiame e di pesci, quindi batteri resistenti possono essere trasmessi dal contatto con il bestiame o nella catena del cibo o ancora in acque inquinate (anche

acque reflue di ospedali e aziende farmaceutiche). L'arroganza non è solo pensare che le scoperte continueranno a funzionare, ma anche credere che una scoperta scientifica rivoluzionaria sia dietro l'angolo. Non ci sono garanzie che alternative agli antibiotici vengano scoperte prima che quelli esistenti diventino inefficaci. Secondo il World Economic Forum, è quindi importante trovare nuove fonti di finanziamento, ma anche attivare politiche che favoriscano la prevenzione e il controllo dei batteri resistenti, consentendo una riduzione dell'uso degli antibiotici in agricoltura, acquacoltura e allevamento.

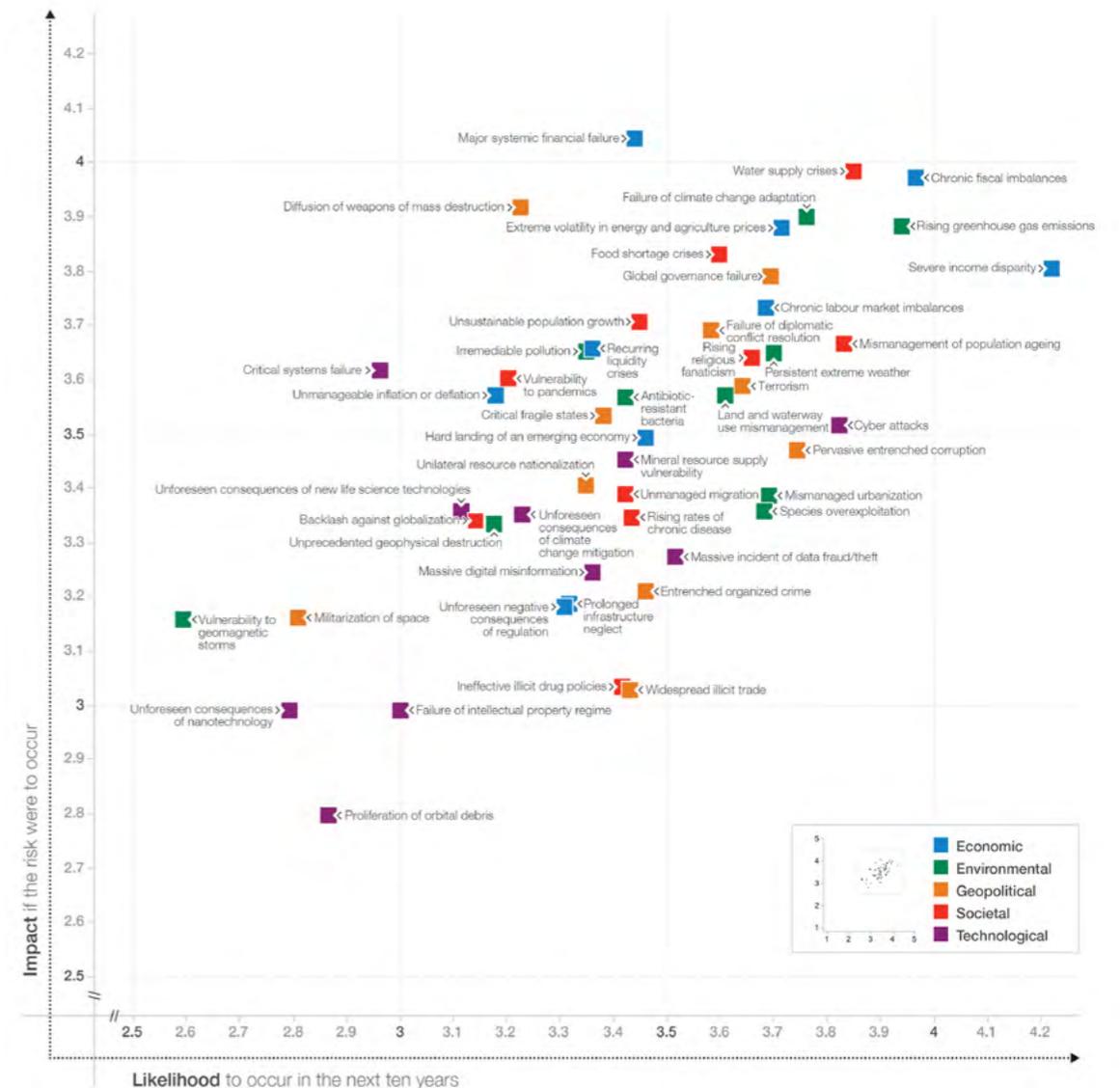


**X Factor dalla natura**

Uno dei capitoli del Global Risk 2013 è dedicato ai cosiddetti "X Factor", ovvero preoccupazioni emergenti che richiedono ulteriori analisi e ricerche. Quest'anno il capitolo degli x-factor è stato scritto in collaborazione con il settimanale Nature e identifica sei nuovi fattori rivoluzionari:

- Cambiamenti climatici fuori controllo: è possibile che sia già stato superato il punto di non ritorno e che la nostra atmosfera stia rapidamente diventando invivibile;
- Un significativo miglioramento cognitivo: la medicina ha scoperto composti in grado di migliorare la nostra capacità cognitiva, attualmente usati in caso di malattie neurologiche. Quali implicazioni etiche nel loro uso da parte di persone sane per ottenere risultati eccellenti nella vita lavorativa (scolastica), come il doping nello sport?
- Applicazioni isolate di geo-ingegneria: la georingegneria ha molti significati ma di solito è associata alla capacità di "gestire le radiazioni solari".
- Alcuni studi sostengono che la dispersione di milioni di tonnellate di composto di zolfo nella stratosfera (fatta da una piccola flotta di aerei) potrebbe compensare metà del riscaldamento globale, al costo di 1-2 miliardi di dollari l'anno. La capacità di manipolare il clima solleva però interrogativi etici, legali e scientifici. Cosa accadrebbe se una nazione ne abusasse?
- I costi di una vita più lunga: i progressi in campo medico stanno allungando la nostra vita. Ma quali le possibili conseguenze, anche economiche, di una società con un crescente numero di anziani che la medicina riesce a proteggere dalla morte ma non da malattie degenerative come l'Alzheimer o l'infermità?
- La scoperta di una vita aliena: prove di forme di vita su altri pianeti potrebbero avere profonde implicazioni psicologiche sul sistema di valori degli esseri umani.

Global Risks Landscape 2013



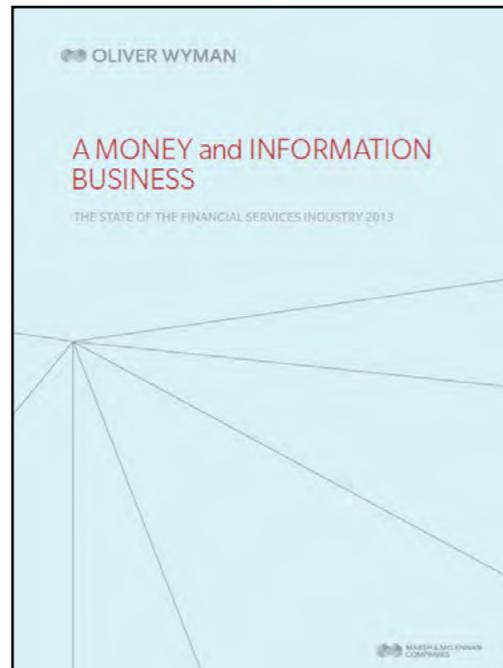
# SONO LE INFORMAZIONI LA PIÙ GRANDE OPPORTUNITÀ DEL SETTORE FINANCIAL SERVICES PER IL PROSSIMO FUTURO

Negli Stati Uniti i cosiddetti information business rappresentano un terzo del mercato finanziario e stanno ridisegnando lo scenario del settore.

L'industria finanziaria deve ripensare il modello tradizionale di business, che dal concetto centrale di dati numerici deve focalizzarsi sul concetto di informazione. Questo è il messaggio forte con cui quest'anno Oliver Wyman tasta il polso all'industria dei servizi finanziari: dalle strategie di marketing legate a doppio filo ai numeri (di bilancio), il mercato finanziario sta evolvendo rapidamente verso servizi pensati per la produzione, elaborazione, trasmissione, ottimizzazione e archiviazione di informazioni.

Questa trasformazione è già in atto, se si pensa che la spesa media di ogni Stato per il settore dell'informazione è passata dallo 0,075% delle entrate nel 1980 all'8,55% nel 2010. Non solo, negli Stati Uniti i cosiddetti information businesses rappresentano un terzo del mercato finanziario e stanno ridisegnando lo scenario del settore.

La parola d'ordine è cooptation, ovvero sviluppo di sinergie fra società di servizi finanziari tradizionali e aziende esperte nell'utilizzo di informazioni, un tempo concorrenti. Le prime devono saper sfruttare le capacità tecnologiche e di processing dei dati delle seconde e queste ultime devono accedere all'enorme numero di informazioni detenute dalle prime. Solo grazie a questo circolo virtuoso, sarà possibile cogliere delle opportunità che oggi vengono sprecate.



Bisogna però stare in guardia da facili ottimismo. Questa nuova forma di partnership genera, infatti, profitti per entrambi i player in breve tempo, ma occorre tenere sotto controllo alcune criticità che potranno emergere a lungo termine: aumento del livello di competizione e del numero di concorrenti, migrazione sempre più accentuata di valore dai player tradizionali verso le società di informazione, rischi legati all'outsourcing dei processi di gestione dei dati da parte delle società tradizionali.

Queste problematiche devono essere comprese e risolte dall'azienda, partendo da ciò che Oliver Wyman definisce information balance sheet, ovvero lo strumento con cui il management può iniziare ad analizzare il tipo di informazioni possedute, il loro impatto, le opportunità e i rischi.

Oliver Wyman ha individuato 8 tipologie di società, a seconda del diverso approccio all'informazione: il concessionario, che si focalizza su un limitato numero di attività su cui può garantire un elevato grado di informazione; l'acquirente, che acquisisce competenze informative da parte di terzi; l'investitore, che crede nei servizi emergenti; il collaboratore, che cerca partnership; il minatore, che esplora e sfrutta appieno le proprie risorse di informazioni; il tecnologico, che investe nei nuovi sistemi informatici;

l'inventore, che sperimenta nuovi impieghi delle informazioni; lo struzzo, che ignora i messaggi di cambiamento che lo circondano. Mai come ora il denaro ha perso valore e il patrimonio informativo ha il potere di migliorare i prodotti esistenti,

ma anche di trasformare completamente la natura del business. Banche e assicurazioni sono allertate: la loro attività è al centro di questo cambiamento e deve cogliere la straordinaria opportunità che deriva da questo scenario.

The shifting balance of money and information



## The State of Financial Services: 7 takeaway

- Il settore Financial Service è un information business ma molte società tradizionali ancora non accettano di trasformarsi
- L'importanza delle società che si basano sull'informazione supererà entro il 2020 negli Stati Uniti il valore delle società tradizionali
- Comprendere e controllare l'informazione è vitale per evitare un uso errato dell'informazione e conseguenti risultati negativi
- Il futuro di una società sarà sempre più legato alle scelte fatte nell'ambito informativo
- Comprendere l'information balance sheet è fondamentale per il successo di una società
- La maggioranza delle informazioni del settore finanziario è ancora in mano a banche e assicurazioni: stabilire buone partnership con i players non tradizionali può rendere il passaggio a "Information business" piuttosto semplice e veloce
- Nuove fonti di valore e competizione stanno nascendo nel mondo dell'informazione: le società tradizionali hanno il vantaggio di avere un nucleo di valore che le protegge dal rapido impoverimento del patrimonio informativo.

# CRESCONO GLI INVESTIMENTI IN TALENTI, MA LE AZIENDE CI CREDONO DAVVERO?

Secondo una ricerca di Mercer, negli ultimi 5 anni gli investimenti aziendali per crescere talenti sono aumentati del 60%, ma solo il 24% degli intervistati conferma l'efficacia di tali programmi. Solo poco più del 40% ritiene che i programmi scolastici aiutino a creare talenti.

Se nel passato la ricchezza principale delle imprese era costituita da immobili e macchinari, il nuovo capitalismo è la capacità di coltivare i talenti. Sembra un concetto ormai assodato per gli oltre 1.200 intervistati del Talent Barometer 2013 di Mercer che, nel 60% dei casi, hanno dichiarato di avere incrementato le risorse economiche per accrescere i talenti.

Ma la ricerca, condotta in 65 Paesi del mondo, su aziende, enti e organizzazioni, con un numero di dipendenti fra i 1.000 e i 10.000 e un fatturato fra i 100 milioni di dollari e i 10 miliardi, dimostra che c'è ancora molto da fare.

Tre sono gli "acceleratori di talento" che necessitano di attenzione, secondo Mercer. In primis l'istruzione: per dare valore all'organizzazione i talenti devono possedere le capacità e le conoscenze specifiche del ruolo che ricoprono, ma anche creatività e pensiero critico su argomenti generali.

Nonostante la grave crisi di occupazione che attanaglia molte regioni del mondo, le aziende denunciano una notevole scarsità di talenti qualificati. Ben il 57% degli intervistati afferma che le scuole stanno fallendo il fondamentale obiettivo dell'istruzione e il 59% ritiene

che l'andamento non cambierà per i prossimi 3-5 anni. La tendenza pessimistica è trasversale a tutti i settori di business e ancora più marcata nelle organizzazioni scientifiche, per cui l'istruzione è all'altezza delle loro richieste solo per l'18% delle risposte.

Le aziende colmano il divario educativo, con progetti di istruzione a supporto della scuola tradizionale (soprattutto a livello universitario, meno a livello di scuola secondaria o elementare), ma questo accade soprattutto per il settore dell'ingegneria, delle costruzioni e dell'hospitality, in misura inferiore in altri settori di attività.

Il secondo "acceleratore" è il welfare and wellness aziendale: la ricerca denuncia una contrazione degli investimenti per i programmi aziendali orientati al benessere dei dipendenti. Solo il 31% degli intervistati afferma che la propria azienda ha un programma strutturato di salute e benessere, circa la metà ritiene che la propria azienda stia compiendo qualche sforzo in quella direzione e il 20% ammette che nessun tentativo è stato fatto. Una vera nota dolente, se si pensa che meno di un terzo degli intervistati colloca i programmi benessere fra le priorità strategiche dell'azienda.

Settore delle aziende intervistate

MANUFACTURING	FINANCIAL SERVICES	RETAIL/WHOLESALE	PROFESSIONAL SERVICES	TECHNOLOGY
19%	8%	7%	7%	7%
CONSTRUCTION/ENGINEERING	OIL & GAS	TRANSPORTATION/LOGISTICS	LIFE SCIENCES	TELECOMS
5%	4%	4%	3%	3%

Conclude l'elenco degli acceleratori lo sviluppo professionale dei talenti, ovvero la capacità delle aziende di accrescere l'esperienza delle proprie risorse, tramite l'implementazione di training, l'aumento della job rotation, la previsione di riconoscimenti per l'acquisizione di diplomi e certificazioni, etc. Se l'80% degli intervistati afferma che nelle proprie aziende vengono condotti regolari processi di revisione dei talenti, solo il 34% degli intervistati dichiara che le proprie aziende formano internamente le persone che ricopriranno i ruoli chiave, a fronte di un 66% che ammette di attivare ricerche esterne per le posizioni di responsabilità.

Risultato? L'indagine dimostra che non è sufficiente avere un buon programma di formazione per garantire il successo dello sviluppo dei talenti. Investire in giovani professionisti è un'impresa complessa che richiede alcuni "ingredienti" preziosi (i cosiddetti enabler).

Il 45% delle aziende virtuose nello sviluppo dei talenti implementa, per esempio, una comunicazione interna forte e costantemente volta ad illustrare le strategie legate alle risorse umane, il 53% attua un programma di misurazione dei risultati trasparente e gestito da una figura ad hoc e, soprattutto, l'81% delle cosiddette realtà gold-standard fonda i propri programmi di crescita delle risorse sul costante supporto e coinvolgimento da parte dei manager che sostengono davvero lo sviluppo dei talenti.

QUALI SONO LE "TALENT PRIORITY" PER GLI HR MANAGER IN ITALIA?	
A breve termine	A lungo termine
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aumentare la produttività delle risorse</li> <li>■ Ridurre i costi del lavoro, attraverso piani di ristrutturazione</li> <li>■ Formare in maniera più mirata le risorse</li> <li>■ Ingaggiare nel processo di cambiamento le figure chiave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aumentare il rapporto costo/efficacia del lavoro</li> <li>■ Costruire velocemente le capacità organizzative richieste</li> <li>■ Gestire il tema dei dipendenti più anziani e aumentare il loro coinvolgimento</li> <li>■ Sviluppare una mentalità globale e il concetto di leadership</li> </ul>

Provenienza delle aziende intervistate



# DUE ITALIANI SU TRE PREFERISCONO I BENEFIT AL CASH

Un'indagine a livello globale sul tema dei benefit condotta da Mercer Marsh Benefits fa chiarezza sui "desideri" dei dipendenti italiani. Fra i benefit preferiti, il podio è conquistato dall'aumento della contribuzione aziendale nel fondo pensione, seguito dal rimborso delle spese dentarie e dall'aumento della contribuzione aziendale per la polizza vita e infortuni.

Due terzi dei dipendenti italiani preferiscono ricevere benefit rispetto ad un aumento retributivo lordo di pari valore. Inoltre, sarebbero disposti a contribuire individualmente al pagamento del piano di assistenza sanitaria integrativa per sé e la propria famiglia e ad altri tipi di polizze assicurative, se offerti dall'azienda a condizioni agevolate.

Sono questi i risultati principali della ricerca condotta da Mercer Marsh Benefits a livello globale sul tema dell'apprezzamento dei benefit, che conferma l'importanza che i piani di benefit stanno assumendo per i dipendenti e non solo per le aziende.

In Italia la ricerca ha coinvolto circa 1.000 dipendenti, appartenenti ad aziende di diversi settori e dimensioni ed ha compreso tutte le categorie lavorative (dirigenti, quadri, impiegati, operai). Agli intervistati è stato chiesto di indicare l'importanza assegnata a tredici diverse proposte, tra cui beni, servizi e aumento retributivo, tutte equivalenti in termini di valore. Il sondaggio ha messo in luce che il 68% degli intervistati preferirebbe ricevere un benefit rispetto all'aumento di salario. Solo il 32% degli intervistati ha indicato come favorito un aumento di € 500 lordi in busta paga.



Questa scelta risulta più o meno marcata a seconda di alcune caratteristiche degli intervistati, in particolare il reddito familiare e la categoria lavorativa. La priorità data all'aumento retributivo diminuisce infatti notevolmente con la crescita del reddito familiare annuo e con il migliorare della categoria lavorativa all'interno dell'azienda: la percentuale di scelta dell'aumento retributivo è solo del 21% per le categorie dirigenziali, ma del 45% per gli operai, percentuale comunque inferiore rispetto alle attese. Per le persone con redditi più alti, e in misura minore per le persone più giovani, accade addirittura che l'aumento del salario sia meno preferito rispetto all'aumento dei giorni di ferie e dei permessi retribuiti.

Le preferenze dei dipendenti sono influenzate anche dal tipo di azienda in cui lavorano: coloro che lavorano in aziende multinazionali, sia italiane sia straniere, preferiscono l'aumento retributivo nel 27% dei casi, mentre i dipendenti delle aziende locali nel 38%. Si registra anche una differenza di genere: in media le dipendenti donne preferiscono un aumento retributivo rispetto ai loro colleghi uomini.

Più in generale, le caratteristiche socio-demografiche influiscono ampiamente sulle scelte degli intervistati: i benefit di tipo sanitario risultano più graditi con

l'aumentare dell'età media, mentre solitamente i rispondenti compresi nella fascia d'età più bassa hanno la tendenza ad apprezzare maggiormente l'aumento dei giorni di ferie o dei permessi retribuiti, la consulenza di tipo finanziario o previdenziale e la consulenza fiscale.

Fra le tipologie di benefit, i primi in classifica sono l'aumento della contribuzione aziendale nel fondo pensione, il rimborso delle spese dentarie, l'aumento della contribuzione aziendale per la polizza vita e infortuni, l'aumento dei giorni di ferie o dei permessi retribuiti e l'assistenza sanitaria integrativa. Al contrario, i benefit mediamente meno graditi, la cui scelta risulta generalmente influenzata da specifiche prerogative individuali, sono i buoni asilo/baby-sitter, la consulenza fiscale, l'abbonamento alla palestra e la consulenza di tipo finanziario o previdenziale.

Le preferenze dei dipendenti sono state ulteriormente esaminate per quanto riguarda i benefit volontari, ovvero quei benefit per i quali i dipendenti sarebbero disposti a contribuire nel caso venissero offerti dalla loro azienda a condizioni agevolate. L'assicurazione sanitaria integrativa per familiari, quella per prestazioni sanitarie non rimborsate dal piano offerto dall'azienda e la polizza vita sono i tre benefit ai quali i dipendenti sarebbero disposti a contribuire direttamente, nel caso in cui venissero messi a disposizione dall'azienda. I meno graditi sono invece l'assicurazione per viaggi non lavorativi e quella per spese legali.

Nonostante le scelte sui benefit volontari risultino subire meno l'influenza dalle caratteristiche personali degli

intervistati, è comunque possibile individuare alcune tendenze. Con l'aumentare dell'età aumenta anche la volontà di contribuire personalmente all'assicurazione sanitaria integrativa, all'assicurazione per invalidità permanente e alla copertura malattie gravi.

L'assicurazione medica integrativa per i familiari è stata scelta nella maggior parte dei casi dalle categorie non dirigenziali (il cui nucleo familiare difficilmente è incluso nei fondi sanitari offerti dall'azienda), così come l'assicurazione auto. In alcuni casi la scelta di partecipare al finanziamento dei benefit può essere influenzata anche dal settore di appartenenza dell'azienda. Ad esempio, coloro che lavorano nel settore farmaceutico sono maggiormente disposti a contribuire ad assicurazioni integrative di tipo sanitario, mentre coloro la cui professione è legata ai servizi professionali sono più inclini a finanziare l'assicurazione per spese legali. Chi lavora in settori legati alle risorse naturali spesso ha una preferenza per la polizza vita, quando già non ne dispone.

Le classi dirigenziali e coloro che hanno un reddito familiare elevato scelgono l'assicurazione per i viaggi non lavorativi e l'assicurazione per spese legali, probabilmente perché l'azienda offre già le tipologie assicurative più classiche quali vita, infortuni e sanitarie. Inoltre, per i giovani è emersa anche l'importanza di accedere ad agevolazioni per l'utilizzo dei mezzi pubblici.

Un consiglio alle aziende: valutate attentamente la composizione e le esigenze dei vostri dipendenti, per strutturare un piano in linea con le preferenze degli stessi, che quindi possa essere apprezzato e valorizzato.

## Gli italiani e la pensione

L'argomento pensioni è all'ordine del giorno, ma gli italiani tengono un comportamento consapevole nei confronti dell'argomento? L'indagine di Mercer Marsh benefits ha dedicato un focus proprio a questa tematica, ricavando risposte assai deludenti. Infatti, se oltre i tre quarti degli intervistati, quasi il 77%, dichiara di essere preoccupato di non aver accantonato fondi sufficienti

per il proprio pensionamento, la preoccupazione per la propria pensione non si accompagna a un adeguato risparmio previdenziale. Il 22% del campione dichiara di non conoscere l'ammontare di quanto accantona e il 41% delle persone intervistate ritiene di accantonare una percentuale inferiore al 5% della loro retribuzione ai fini pensionistici. Solo il 13% degli intervistati accantona più del 10%.



## PROTECTION & INDEMNITY - ESISTE UN CARTELLO SUI PREZZI?

Marsh ha fornito il proprio parere all'Unione europea, nel corso di un'indagine sul tema della concorrenza.

All'inizio del 2012 Marsh ha ricevuto un ampio questionario da parte della Commissione Europea nell'ambito delle loro indagini relative all'International Group Agreement, al Pooling Agreement e all'attuazione delle disposizioni di questi accordi da parte di P & I Clubs.

Sono state poste trentasette domande in relazione alla possibile esistenza di un cartello sui prezzi o all'ipotesi secondo cui il mercato della riassicurazione è dominato dal Gruppo internazionale che vieta l'ingresso di altri operatori sul mercato.

Marsh ha fornito il proprio contributo sul tema, affermando che l'area chiave della concorrenza sta nel

processo attraverso il quale gli armatori scelgono i loro club come partner per sostenere le loro attività di trading, per la gestione dei loro rischi e dei servizi finanziari.

La scelta di cambiare club non è esclusivamente dettata dal prezzo, ma è anche fondata sulle offerte dei prodotti e sui criteri di acquisto delle protezioni che non tollerano carenze.

Il gruppo internazionale di P & I Clubs offre una piattaforma economica per elevati livelli di copertura che gli armatori cercano di rispettare con i limiti minimi di responsabilità imposti dalla Convenzione internazionale, per proteggere i loro assets. I costi del settore per il

contratto di riassicurazione del Gruppo sono condivisi tra tutti gli armatori in modo equo, a seconda del tipo di stazza e sono corretti sulla base dell'esposizione percepita e della situazione statistica. Questo approccio composito è ottimale per ottenere i più bassi costi per tonnellata.

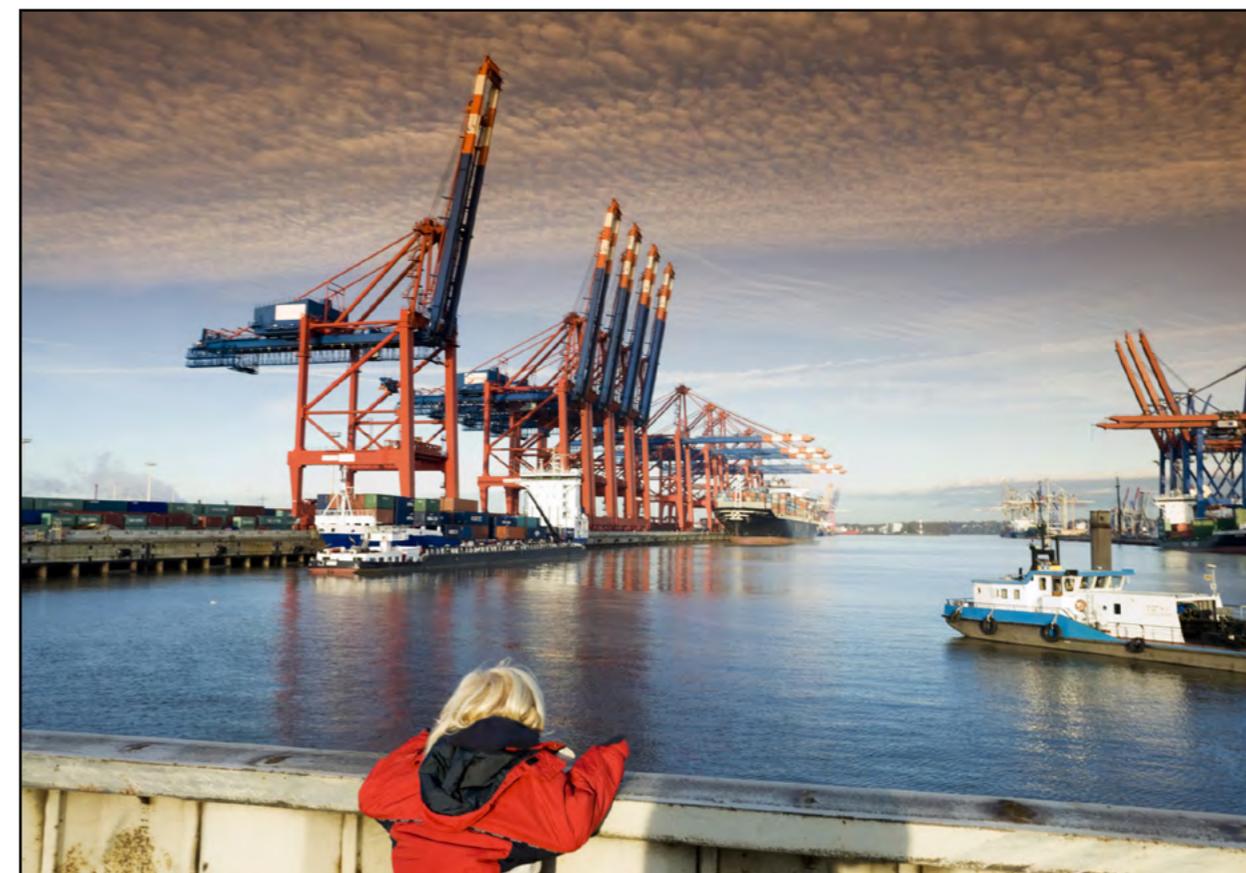
Il Pool assume il rischio e paga i danni "at cost" fino a 60 milioni di dollari e fino al 25% del layer dei primi 500 milioni di dollari altrimenti trasferiti al mercato commerciale. Le perdite sono finanziate sulla base di formule pre-concordate che sono adeguate periodicamente.

Questa è la reciprocità nella sua forma più pura: le perdite sono finanziate da parte di tutta la comunità amatoriale mondiale, senza alcun fattore per il costo dell'operazione o del profitto aggiunto. Gli accordi fra club consentono l'erogazione a basso costo

della copertura richiesta da parte degli armatori: questo include la valutazione di equi contributi per finanziare le perdite e pagare i premi di riassicurazione trasferiti al mercato. La competizione sui prezzi sorge su quella parte del premio che gli stessi club sono in grado di controllare.

Marsh ha anche sottolineato che, per calmierare i prezzi, i proprietari comunemente assicurano la flotta presso due diversi club, concludendo quindi che la frammentazione del gruppo sarebbe pregiudizievole in termini di efficienza dei costi. Qualora, infatti i 13 Clubs acquistassero individualmente i propri programmi di minimo un miliardo di dollari, il costo complessivo sarebbe stato enormemente più elevato che l'attuale acquisto in blocco.

Anche sulla base del contributo di Marsh, la Commissione europea ha annunciato ad agosto 2012 la decisione di chiudere l'indagine.



# SANITÀ PRIVATA ITALIANA: AL NORD IL PRIMATO DELLE RICHIESTE DI RISARCIMENTO SECONDO IL REPORT MEDMAL DI MARSH

Gli errori chirurgici sono i più reclamati (36,91%), seguono gli errori terapeutici (10,38%) e gli errori diagnostici (10,16%). Ortopedia è la specialità più coinvolta, ma fa il suo ingresso in classifica anche la chirurgia plastica.

Le richieste di risarcimento danni registrano una notevole attività al Nord, dove il dato medio per singola struttura sanitaria corrisponde al 66,34%; il Centro si attesta al 12,51% e il Sud al 21,15%.  
Lo afferma la seconda edizione del report di Marsh sulla MedMal nell'ospedale privata italiana, che si basa su un campione di 26 gruppi/holding della sanità privata, accreditati e non, di varie dimensioni, per un totale di 52 singole strutture prese in esame, distribuite per il 38,46% al nord, per il 30,76% al centro e per il 30,76% al sud.

Lo studio prende in considerazione l'andamento delle richieste di risarcimento danni dal 1994 in poi, ma i dati diventano significativi e interessanti a partire dal 2004-2005. Complessivamente sono state raccolte 3.286 richieste di risarcimento danni, con un incremento progressivo del numero fino al 2009 e una flessione negli anni 2010 e 2011.

Come osservato nel primo report, anche in questa edizione la maggior parte delle richieste danni riguarda pazienti (90,99%). Il 5,57% delle richieste riguarda invece visitatori e l'1,16% operatori.

A guidare la classifica per tipologia di rischi è ovviamente il rischio clinico con l'81,62%. Seguono

i rischi relativi alla struttura (eventi in aree comuni, parcheggi, scale, ecc. tranne gli infortuni e i danni alla proprietà) con l'8,67%, i danni alla proprietà (oggetti personali, protesi, ecc.) con il 5,84% e i rischi professionali con l'1,07%.

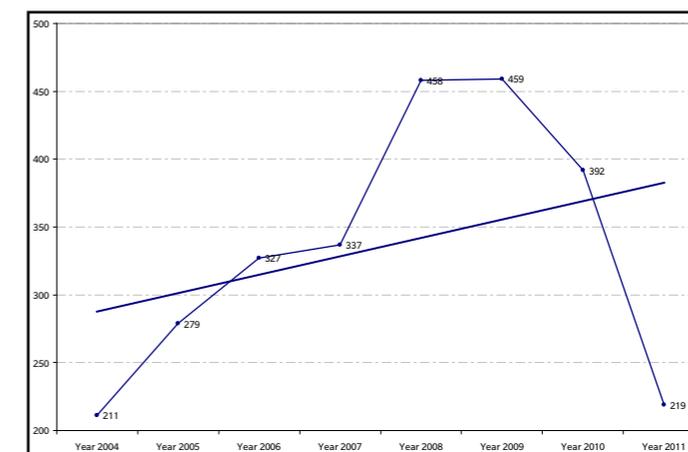
L'analisi delle conseguenze seguite all'evento che ha determinato la richiesta di risarcimento vede al primo posto le lesioni (82,59%) seguite dai decessi (8,79%) e dai danni alle proprietà (5,81%).

Gli errori chirurgici sono i più reclamati (36,91%), seguono gli errori terapeutici (10,38%), gli errori diagnostici (10,16%), le cadute di pazienti e visitatori (8,52%), le infezioni (5,05%), gli errori da procedura invasiva (3,8%). Percentuali contenute riguardano gli errori da parto/cesareo e gli errori anestesilogici, entrambi al 2,65%.

Rispetto all'ospedale pubblica, si nota un minore impatto del Pronto Soccorso perché molte strutture non offrono questo servizio, ma si inseriscono specialità come l'odontoiatria, la cardiocirurgia e in taluni casi la chirurgia plastica. Ecco la classifica delle specialità cliniche maggiormente interessate: Ortopedia (13,54%), Struttura e parti comuni, (11,99%), Chirurgia Generale (7,97%), Ostetricia e Ginecologia (4,78%), DEA/ Pronto Soccorso (4,53%), Cardiocirurgia (4,47%),

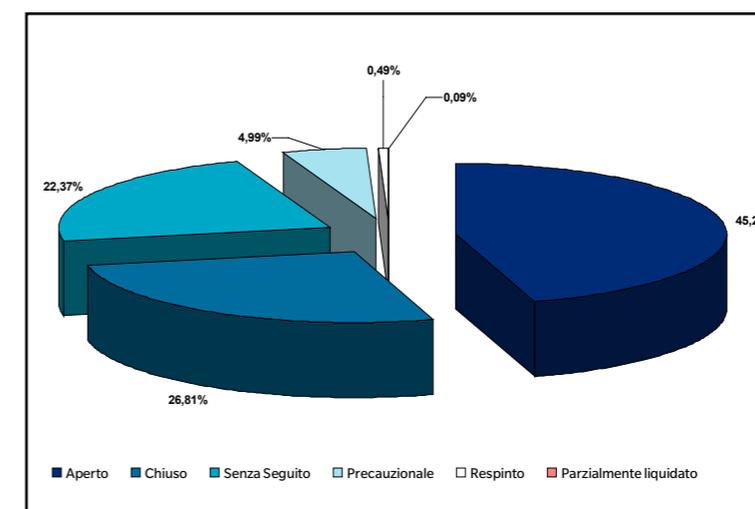
Odontoiatria (4,38%), Oculistica e Oftalmologia (3,90%). Quanto ai tempi di apertura delle richieste di risarcimento, il 49,98% delle denunce avviene entro l'anno dalla data di accadimento dell'evento; oltre la metà entro il secondo anno. Un trend confermato per le tre tipologie di errore più frequenti (errore chirurgico 57% entro il secondo anno, errore terapeutico 58% e errore diagnostico 60%) e per le principali specialità, per le quali le richieste di risarcimento danni vengono presentate entro 2 o al massimo 3 anni. Fa eccezione la specialità di ostetricia e ginecologia, che presenta una consistente percentuale di richieste di risarcimento anche al quinto anno dall'accadimento.

In tutte e tre le macro-aree geografiche predomina il procedimento stragiudiziario, con il 65,09% delle richieste di risarcimento danni, il 22,34% è riferito ad un procedimento giudiziario civile e il 4,41% ad un procedimento penale, il restante 7% non è identificabile secondo questa tipologia di informazione. Rispetto ai procedimenti giudiziari, sia quelli civili sia quelli penali prevalgono al nord (rispettivamente 49% e 62% del totale); seguono in ordine di dato il centro e il sud.

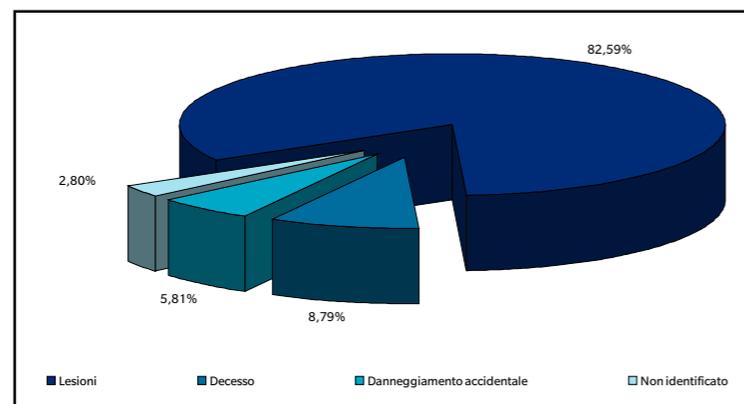


Andamento delle richieste di risarcimento

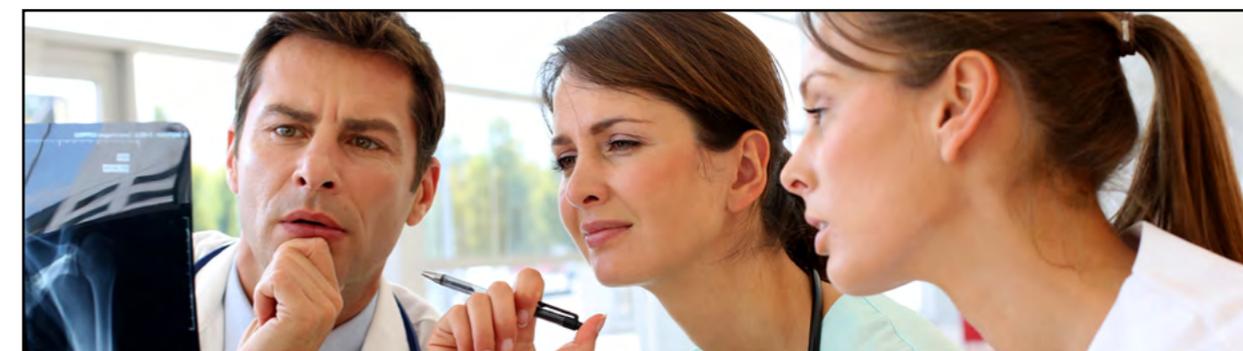
Circa un terzo delle richieste danni analizzate sono state chiuse, e un ulteriore 22% circa risulta senza seguito, pertanto più della metà dei sinistri trova una definizione.



Stato delle richieste di risarcimento



Analisi delle conseguenze seguite all'evento



# SICUREZZA SUL POSTO DI LAVORO: TRADURRE LE NORME IN BUONI "COMPORAMENTI"

Le parole pronunciate dal Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano, in occasione della giornata per le vittime degli incidenti sul lavoro, rappresentano bene il problema della salute e sicurezza del lavoro in Italia: "L'incolumità e la salute dei lavoratori costituiscono valori primari per la società, e la loro tutela è interesse non solo del singolo lavoratore ma di tutta la comunità. Nonostante i progressi che hanno contribuito a contenere il grave fenomeno, continuano purtroppo a registrarsi ogni giorno infortuni sul lavoro, troppo spesso mortali, anche a causa di inammissibili superficialità e gravi negligenze nel garantire la sicurezza dei lavoratori".

Secondo le rilevazioni effettuate dall'INAIL al 31 marzo 2012, sono stati circa 725.000 gli infortuni denunciati dall'Istituto, in calo del 6,6% rispetto al 2010. Si tratta di un miglioramento, soprattutto se si considera che i casi mortali si sono ridotti del 5,4%. Il numero di aziende che decidono di dotarsi di un Sistema di Gestione di Sicurezza sul Lavoro ai sensi della norma internazionale OHSAS 18001: 2007 sono in costante aumento. Questo testimonia che le aziende più lungimiranti hanno compreso che la sicurezza non è un mero costo aziendale, ma un investimento che si traduce in minori assenze dei lavoratori, ritorno d'immagine e crescita economico-produttiva. Nonostante ciò, è una dimostrazione di quanto affermato

dal Presidente della Repubblica, i fatti di cronaca parlano chiari: accadono, in media, oltre 2.000 incidenti al giorno!

In Italia il Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81 (conosciuto anche come Testo Unico in materia di sicurezza sul lavoro) ha introdotto sostanziali novità nel panorama legislativo vigente, come un maggior risalto alla formazione dei lavoratori (testimoniato dalla emanazione dell'Accordo Stato Regioni del 21/12/2011), la definizione della figura di preposto, la formalizzazione della delega di funzione di rilevanza penale, una nuova gestione degli appalti e l'introduzione dei Modelli di Organizzazione Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001 per la relativa fattispecie di reato.

Oltre al D.Lgs. 81/2008 sono numerose le norme che in qualche modo toccano e affrontano questa tematica. Quando si parla di sicurezza sul lavoro è importante ricordare le parole dell'ex Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali Elsa Fornero: "Le buone norme ci sono, ma non bastano mai, e devono tradursi in buoni comportamenti". E i comportamenti umani, per poter essere corretti, richiedono soprattutto formazione (è internazionalmente riconosciuto che il fattore distrazione/comportamentale è la principale causa di eventi avversi: circa l'80% degli infortuni dipendono da comportamenti errati).



## "Lavorare, Sicuramente"

Marsh, grazie anche alla collaborazione con Marsh Risk Consulting, affianca numerose aziende italiane ed internazionali nella consulenza sulla gestione dei rischi e ha potuto toccare con mano come viene affrontato e vissuto un tema così delicato nel nostro Paese. Ed è questo uno dei motivi che hanno spinto Marsh ad intraprendere un viaggio attraverso aziende esemplari dell'industria italiana (Barilla, Benetton, Elica, Indesit, Italcementi, Piaggio e Zambon), portatrici di innovazione e qualità nel mondo, accomunate dal valore conferito alle persone, alla loro sicurezza e alla qualità della vita sul posto di lavoro.

Il volume realizzato da Marsh, che ha ottenuto il patrocinio del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, vuole continuare a sensibilizzare l'opinione pubblica e il mondo aziendale su un tema fondamentale: la tutela della salute e sicurezza sul luogo di lavoro.

Il titolo della raccolta fotografica è "Lavorare sicuramente": un'affermazione forte e distinta, ma anche un motto, un auspicio, una necessità, un dovere, che Marsh vuole continuare a sostenere con il suo impegno e la sua missione.

Del resto, è la Costituzione italiana che ci invita a riflettere su questo aspetto: "L'Italia è una Repubblica democratica fondata sul lavoro".



## AZIENDE E DIPENDENTI: UN RAPPORTO DA TUTELARE

Molti buoni motivi per avere una Polizza EPLI.  
Le imprese italiane hanno sempre maggiore necessità di valutare i rischi di contenzioso con i dipendenti.

La crisi economica, gli alti tassi di disoccupazione, la pressione fiscale possono creare situazioni di conflittualità tra l'azienda e i propri dipendenti. Da un lato, solo nel 2012 in Italia 8.718 imprese sono fallite in 9 mesi, 35 ogni giorno, dall'altro il dipendente si trova sempre più spesso a vivere situazioni di precarietà e di ingiustizia.

In questo contesto, il concetto di fiducia alla base del rapporto di lavoro può essere minato più frequentemente che in passato, ecco perché il mercato delle polizze assicurative volte a ricoprire richieste di risarcimento da parte dei dipendenti è in forte sviluppo anche nel nostro Paese.

Se infatti è vero che, come affermano la Costituzione e il codice civile, il datore di lavoro non ha in nessun caso il diritto di venire meno ai suoi obblighi e ignorare i diritti dei suoi dipendenti, è altresì vero che le aziende hanno una crescente necessità di difendersi contro i rischi di richieste avanzate per risarcimenti, proteggendosi personalmente e tutelando il patrimonio dell'azienda da potenziali perdite finanziarie.

La gestione di tali rischi è molto spesso sottovalutata dalle aziende che spesso decidono di affrontare le situazioni di conflittualità con i dipendenti senza avere alcuna copertura specifica.

La Polizza EPL risponde proprio a questa esigenza, tenendo indenne la Società e ogni dipendente,

dirigente e Amministratore di quanto questi sia tenuto a pagare, quale soggetto civilmente responsabile, per richieste di risarcimento in relazione ad atti illeciti relativi al rapporto di lavoro.

E' giusto però sottolineare che ci sono alcune aree che la Polizza EPL non copre, tra le quali le più significative sono: atti intenzionali (applicabile solo nei confronti del soggetto che ha commesso l'atto intenzionale); licenziamenti di massa; salario minimo, benefit per i dipendenti e prestazioni pensionistiche.

Come si comportano negli altri Paesi europei? Il numero di situazioni in cui i dipendenti sono maggiormente portati a denunciare i danni a carico dell'azienda sono sicuramente ricollegabili alla cultura del Paese. Negli Stati Uniti questa tipologia di polizze è particolarmente diffusa, ma anche in Europa la tendenza è in forte aumento.

Nonostante il mercato in Italia sia ancora molto piccolo, con la presenza di soli quattro Assicuratori che offrono questo servizio, significativo è il numero delle vendite di polizze EPL degli ultimi anni in cui il settore ha registrato un incremento del 15%.

In uno scenario frammentato come quello italiano, le imprese hanno una necessità maggiore di valutare i rischi di contenzioso con i dipendenti e i costi correlati. C'è quindi un enorme potenziale di espansione in questo mercato nei prossimi anni.



## UNA NUOVA VOCE NELL'AGENDA DEI RISK MANAGER: IL RISCHIO REPUTAZIONALE

Le caratteristiche, la misurazione e le implicazioni di un rischio non più sottovalutato.

**Barbara Gaudenzi**

*Professore Associato in Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Economia, Università di Verona*

Studi recenti e diversi report internazionali sostengono che una buona reputazione favorisce migliori performance a livello strategico, finanziario e nelle relazioni con fornitori e clienti. La sua protezione, quale asset strategico, diviene pertanto cruciale per la profittabilità e la difesa competitiva dell'impresa. Negli ultimi anni molte imprese hanno sofferto crisi reputazionali importanti. I recenti casi, ormai ben noti, di British Petroleum, Toyota e (nuovamente) Johnson & Johnson ne sono un esempio.

Il rischio reputazionale, pur essendo riconosciuto come 'critico' da molte ricerche applicate e teoriche, appare – di fatto – gestito marginalmente e spesso ignorato. Richiederebbe invece un approccio integrato di risk management, un coordinamento reale tra gestione strategica ed operativa, stante il valore critico dell'asset reputazionale.

### E' essenziale misurare il valore della Corporate Reputation

La reputazione aziendale è riconosciuta come uno degli asset più importanti per un'impresa, ma qual è il suo significato e valore? E' dimostrato che una buona reputazione può essere fonte di vantaggio competitivo, sostegno da parte degli stakeholder, protezione della brand preference e delle quote di mercato anche nei momenti di crisi economica.

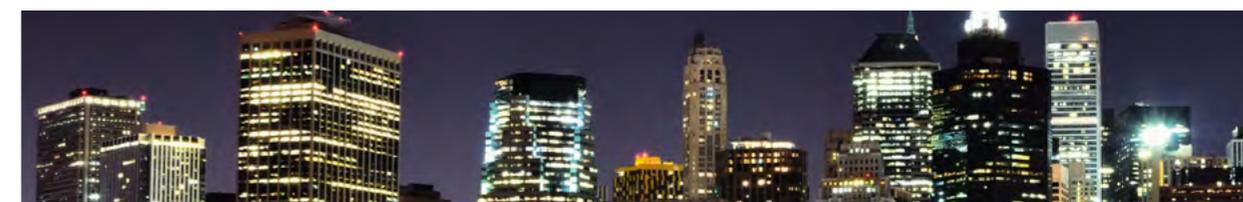
Rindova, in uno studio del 2005, ha rielaborato circa 60

Fatturato	% rispondenti
Fino a US\$10m	9.09
Oltre US\$10m	31.82
Oltre US\$500m	20.45
Oltre US\$1bn	27.27
Oltre US\$10bn	11.36

Settori	% rispondenti
Chimico	4.35
Largo consumo	30.43
Health	4.35
Logistica	13.04
Manfatturiero	30.43
Property&construction	6.52
Servizi	4.35
Telecomunicazioni	4.35
altro	2.17

Tabella 1





ricerche condotte sulla reputazione da cui emerge che, per le imprese, essa influenza direttamente la percezione da parte degli stakeholder della qualità dei prodotti dell'impresa e la determinazione del valore d'impresa. Dal punto di vista manageriale, quindi, sembra opportuno analizzare e misurare il valore della reputazione. Tale analisi rappresenta un pre-requisito essenziale per poter comprendere e gestire il rischio reputazionale.

### Il rischio reputazionale: punti di vista e fasi di gestione

Nonostante il valore di una (buona) reputazione sia stato citato in diversi studi, la sua vulnerabilità ed i rischi cui è sottoposta non sono stati approfonditi.

I rischi legati alla reputazione possono essere analizzati da due prospettive.

1. In primo luogo, molti rischi tipicamente gestiti dalle imprese (rischi finanziari, strategici, operativi, etc.) possono avere un impatto negativo sul valore della reputazione. Se è vero che essa rappresenta un asset importante per l'impresa, la valutazione dell'impatto dei rischi sulla reputazione dovrebbe essere prevista in fase di misurazione dei rischi stessi, per garantirne un assessment più efficace.

Tabella 2

Fatturato	Priorità del rischio reputazionale				
	%	media	Min	Max	Standard Deviation
Fino US\$10m	9.09	2.5	1	5	1.73
Oltre US\$10m	31.82	3.21	1	5	1.12
Oltre US\$500m	20.45	3.11	2	4	0.93
Oltre US\$1bn	27.27	2.83	2	4	0.83
Oltre US\$10bn	11.36	4.2	3	5	0.84
<b>Settore</b>					
Servizi	4.35	2.5	2	3	0.71
Manifatturiero	30.43	2.78	2	5	1.07
Logistica	13.04	2.83	2	4	0.98
Chimico	4.35	3	2	3	0.58
Telecom	4.35	3	3	3	0
Largo consumo	30.43	3.43	1	5	1.34
Health	4.35	3.5	3	4	0.7
Property&c.	6.52	4	3	5	1
altro	2.17	/	/	/	/

2. In secondo luogo, il rischio reputazionale dovrebbe essere valutato come rischio a sé stante, previa definizione del valore dell'asset 'reputazione' e delle vulnerabilità cui esso è esposto.

Gli standard e le best practice di risk management largamente invocano approcci olistici di risk management, che siano 'enterprise wide'. Ciò nonostante, essi non sono realmente diffusi e ciò è evidente per almeno due motivi: (1) i processi di strategic decision making non sono sempre supportati dalle analisi di rischio e (2) il rischio reputazionale e l'impatto dei rischi sull'asset reputazionale non sono gestiti in modo integrato, né si riscontrano studi specifici sulle tecniche di analisi.

Nei nostri studi on-field stiamo analizzando tre aspetti contestualmente essenziali per una gestione efficace dei rischi legati alla reputazione:

1. L'influenza del valore della reputazione aziendale sul livello di rischio complessivo dell'impresa: è infatti da indagare se e come una buona reputazione possa ridurre alcuni rischi, legati ad esempio alla volatilità di mercato, alle perdite potenziali e (per le imprese quotate) alle fluttuazioni del valore del titolo.
2. La relazione tra rischio reputazionale e altre categorie di rischio (quali il rischio strategico, operativo, finanziario, di business): pur essendo trasversale, è interessante analizzare con quali tecniche il rischio reputazionale possa essere gestito e chi debba essere il risk owner.
3. L'influenza dei diversi rischi aziendali sul valore della corporate reputation: come già anticipato,

la misurazione dei rischi deve tener conto del loro impatto potenziale sugli asset critici (tra cui la corporate reputation) e della relativa magnitudo.

### La percezione del rischio reputazionale: evidenze empiriche in Italia

Quanto è realmente percepito e valutato il rischio reputazionale nelle imprese? Per rispondere a questa domanda abbiamo condotto una ricerca presso l'osservatorio sulla gestione dei rischi promosso dal Comitato Direttivo del Corso di Perfezionamento in Risk Management dell'Università degli Studi di Verona. La ricerca, sviluppata nel 2011-2012 in Italia su un campione di 100 imprese, ha avuto come scopo di indagare se e come il rischio reputazionale venga percepito e ritenuto rilevante dai risk manager e CEO delle imprese appartenenti a diversi settori e classi dimensionali, (vedi Tabella 1).

In tale ricerca abbiamo analizzato le definizioni di rischio prevalenti, i risk driver e le tecniche di risk assessment più utilizzate, comparando queste informazioni alla percezione e gestione del rischio reputazionale. Qui di seguito presentiamo alcune evidenze statisticamente significative.

#### Definizione di rischio e rischio reputazionale

Il rischio reputazionale è stato mediamente valutato dalle imprese come rischio 'critico', ricevendo una valutazione media pari a 3.52 (min = 1, max = 5). Tale priorità cresce all'aumentare del fatturato dell'impresa ed è inoltre in parte influenzata dal settore di appartenenza (vedi Tabella 2).

#### Corso di perfezionamento e aggiornamento professionale in Risk Management



Barbara Gaudenzi, autrice dell'indagine pubblicata in queste pagine, è anche Direttore del Corso di perfezionamento e aggiornamento professionale in Risk Management - Gestione del rischio, sicurezza e controllo, dell'Università di Verona.

Il Corso di perfezionamento in Risk Management, quest'anno sostenuto anche da Marsh, è giunto alla sua diciottesima edizione, a dimostrazione della necessità sempre crescente da parte delle aziende di fronteggiare i rischi cui sono soggette e di conoscere le criticità dei loro mercati, sempre più complessi e vulnerabili. Aperto ai neo-laureati, ma anche a chi ha già esperienze professionali e vuole aggiornare o ampliare le proprie competenze, il corso copre una serie di tematiche quali la capacità competitiva, la reputazione aziendale, la qualità ed affidabilità dei processi produttivi, la protezione dei dati aziendali, la compliance a leggi regolamenti e la gestione del ciclo produttivo. Offre quindi conoscenze e strumenti per valutare e gestire rischio e sicurezza, nei rispettivi ambiti di applicazione.

Il corso è accreditato FERMA (Federation of European Risk Management Associations) e gode del patrocinio di ANRA (Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali).

### Importanza assegnata ai rischi, ai drivers e alle tecniche di assessment

Categorie di rischio	Media(min=1 max=5)
Financial risk	2,84
Strategic risk	2,95
Operational risk	3,5
Supply chain risk	3,07
<b>Risk drivers</b>	
<b>Macro-ambiente</b>	
Instabilità politica	2,37
Regolamenti	2,63
Volatilità di mercato	3,06
Natural disasters	2,59
Operations	
Furti e pirateria	1,55
Ridotta vita utile prodotti	2,2
Interruzioni sistemi IT	3,23
Safety and security	3,92
Dipendenza da fornitori	2,89
Scorte	2,27
<b>Supply chain</b>	
Mancanza di integrazione con i processi chiave	2,28
Mancata Flessibilità	2,01
Interruzioni di processo	3,11
<b>Finanza</b>	
Criticità nella gestione dei flussi di cassa	2,78
Variazione dei prezzi e delle valute	2,02
Disponibilità di credito	2,53
<b>Altri</b>	
Risorse Umane	2,21
Proprietà Intellettuale	2,54
<b>Metodi di assessment</b>	
Value At Risk e simili	n=15
Approcci soggettivi/Qualitativi	n=23
Approcci statistici	n=4

Tabella 3

Nel nostro studio abbiamo inoltre correlato le definizioni di rischio più diffuse/preferite dai manager intervistati e la criticità assegnata al rischio reputazionale. Ne è emersa una diretta relazione tra la sensibilità al rischio reputazionale e l'importanza assegnata alle corporate performance legate primariamente ai flussi finanziari ed anche alle attività di core business (ad esempio la gestione strategica della produzione e delle risorse umane). E' inoltre emersa una relazione significativa tra i metodi adottati per l'assessment del rischio e la priorità assegnata al rischio reputazionale. In particolare, le imprese che adottano il VAR o approcci similari (Beta = 1.538,  $p < .05$ ) più probabilmente assegnano una elevata importanza a detto rischio.

Emerge quindi che tanto più formalizzato è il focus dell'impresa su specifiche attività strategiche e performance finanziarie, tanto maggiore è l'attenzione per il rischio reputazionale.

#### Rischio reputazionale e altre categorie di rischio

Lo studio dimostra che la priorità assegnata al rischio reputazionale è in genere più alta (dato medio=3.52) rispetto alla priorità assegnata alle altre categorie di rischio (in ordine: operational risk=3.50; supply chain risk=3.07; strategic risk= 2.95 e financial risk=2.84), come si nota in Tabella 3. La Tabella mostra inoltre che quando i manager assegnano un'alta probabilità al rischio finanziario, essi probabilmente assegnano alta importanza anche al rischio reputazionale (Beta = 1.181;  $p < .05$ ). Un dato interessante e in parte inatteso è che la priorità assegnata al rischio operativo è collegata positivamente all'importanza del rischio reputazionale (Beta = 1.136,  $p < .05$ ).

Si evidenzia quindi statisticamente che le imprese che ritengono critico il rischio finanziario e il rischio operativo risultano essere maggiormente sensibili al rischio reputazionale.

#### Rischio reputazionale e risk driver

Nel nostro studio abbiamo identificato 18 risk driver (vedi Tabella 3), e analizzato la possibile relazione tra essi e il rischio reputazionale. I risk driver sono stati classificati in 4 livelli: macro-ambiente, comprendente i driver legati alla instabilità politica, ai regolamenti, alla volatilità di mercato e ai disastri ambientali; le operation, comprendenti le interruzioni nei sistemi IT, furti, pirateria, safety/security, vita utile dei prodotti, dipendenza dai fornitori, livello di scorte; aspetti finanziari, comprendenti la disponibilità di credito, la criticità nella gestione dei flussi di cassa, la variazione dei prezzi e delle valute; infine la supply chain, comprendente la mancanza di integrazione tra processi chiave, la flessibilità, le interruzioni di processo.

E' emerso, tra le relazioni statisticamente più significative, che i manager che assegnano alta importanza ai singoli rischi legati alle operations considerano prioritario il rischio reputazionale. Possiamo quindi evidenziare che le imprese che riconoscono le 'operational disruptions' come sorgenti di rischio critiche sono più probabilmente sensibili al rischio reputazionale. Si può quindi confermare che una elevata esposizione ai rischi operativi genera una percezione di maggiore vulnerabilità dell'asset reputazionale. Per contro, esiste una relazione negativa tra l'importanza assegnata alle problematiche di integrazione fisica e informativa lungo la supply chain e la criticità assegnata al rischio reputazionale (Beta = -1.637,  $p < .05$ ). Quest'ultimo dato sembra dimostrare che anche se alcune imprese sono molto focalizzate sulla gestione integrata della supply chain, non sono altrettanto

accorte nel valutare il rischio reputazionale e non considerano la possibile relazione causa-effetto esistente tra tali rischi.

Nonostante la ricchezza di studi sull'importanza del rischio reputazionale, la sua gestione non è ancora del tutto diffusa nelle imprese. Tale gestione deve comprendere alcuni step fondamentali. In primo luogo è necessario quantificare il valore della corporate reputation quale asset aziendale e quindi definire il possibile impatto dei rischi aziendali sul valore della reputazione. In secondo luogo, è necessario dare una definizione condivisa a tale rischio, coglierne le relazioni con le altre categorie e valutarne le tecniche di gestione più idonee. Non è detto che, da questa analisi, debba emergere necessariamente un giudizio di rilevanza del rischio reputazionale e la necessità di adottare misurazioni ad hoc. Ciò che importa è la consapevolezza di dover includere quest'analisi nell'agenda dei CRO e top manager.

#### Riferimenti bibliografici

Borghesi A., Gaudenzi B. (2012), Risk management. How to assess, transfer and communicate critical risks, Springer, 2012.  
Emblemsvåg, J. (2010), "The augmented subjective risk management process", Management Decision, Vol. 48 No. 2 pp. 248-259.  
Roberts, P. W. and Dowling, G.R. (2002), "Corporate reputation and sustained superior financial performance", Strategic Management Journal, Vol. 23 No. 12, pp. 1077-1093.  
Sodhi, M.S., Son B-G. and Tang, C. (2012), "Researchers' perspectives on supply chain risk management", Production and operations management, Vol. 21 No. 1, pp. 1-13.

## EVENTI

### Seminario "Product Safety & Liability Prevention" 16 e 17 maggio 2013 – Hotel Cristoforo Colombo, Milano

Il seminario in lingua inglese sarà tenuto da Randall Goodden, esperto di fama mondiale nonché autore di numerose pubblicazioni in tema di rischi del prodotto, e all'evento parteciperà in qualità di relatore ospite Giovanni Celeri di Marsh Risk Consulting. L'iniziativa è rivolta ad imprenditori, Risk Managers, Responsabili Legali, Responsabili Product Quality & Safety, Responsabili R&D, Product Managers, Responsabili Amministrativi e Finanziari, e ha l'obiettivo di fornire aggiornamenti sul tema della valutazione, prevenzione, controllo e trasferimento del rischio di Danni da responsabilità Civile Prodotti.

Per iscrizioni: <https://www.simpleurl.com/secure/registrations/Milan.html>



### Evento "Coniugare welfare e costi: la nuova sfida per le aziende" 18 aprile 2013 – Torino

L'evento, in collaborazione con l'Associazione Italiana Direzione del Personale, intende fare luce sul tema del welfare aziendale, sul ruolo dei benefit per i dipendenti, e su come pianificare, gestire e ottimizzare un piano di welfare efficace ed efficiente. Per maggiori informazioni [www.marsh.it](http://www.marsh.it)



# LIBRI



## Il Danno Catastrofale

Autore: Alberto Monti  
Editore: IUSS PRESS

La monografia presenta i risultati dell'analisi – condotta in una prospettiva di diritto comparato e di analisi economica del diritto – degli strumenti giuridici e dei modelli istituzionali preposti al governo dei rischi di danno catastrofico, inteso come il pregiudizio patrimoniale scaturito dal verificarsi di un fenomeno estremo e concernente la sfera giuridica di una pluralità di soggetti, il cui impatto cumulativo assume i connotati dell'eccezionalità. La nozione di danno catastrofico è qui ricondotta alle conseguenze economiche negative di un evento catastrofico, quale un fenomeno naturale estremo – un terremoto, un'alluvione, una tempesta, un uragano – oppure un evento determinato in via diretta dalla condotta umana, sia essa a carattere intenzionale – si pensi al caso di un attacco terroristico di vasta scala – sia essa di natura non volontaria, come per l'ipotesi di un incidente industriale, nucleare o tecnologico. In un contesto ove il meccanismo tradizionale della responsabilità civile risarcitoria viene messo in seria difficoltà, è necessario rivolgere l'attenzione ad altri strumenti giuridici, quali l'assicurazione diretta del danno da calamità, la riassicurazione internazionale e le forme più innovative di finanziamento e trasferimento dei rischi estremi, quali le obbligazioni catastrofali – o cat bonds – dirette a polverizzare il rischio sul mercato globale dei capitali. In Italia, il sistema di finanziamento dei rischi catastrofali è ancora saldamente ancorato al meccanismo passivo della legislazione dell'emergenza e dello stanziamento postumo di fondi pubblici ad hoc, il quale presenta rilevanti aree di criticità nell'allocazione delle risorse necessarie a far fronte ai costi connessi ai disastri, sia sul piano dell'efficienza che su quello dell'equità. È palese che un siffatto approccio di stampo assistenzialistico non può innescare alcun meccanismo virtuoso di incentivo alla gestione efficiente dei costi delle catastrofi, mancando la necessaria componente di responsabilizzazione individuale dei soggetti esposti al rischio.

### Comitato di Redazione

Redazione:  
Marsh SpA  
Viale Bodio 33, 20158 Milano  
Tel. 02.48538.1  
www.marsh.it  
communication-italy@marsh.com

#### *Hanno collaborato:*

Massimo Bertaglia  
Riccardo Cupido  
Marcello Marchese  
Emanuele Patrini  
Paolo Tagliabue

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

**External contributor:**  
Barbara Gaudenzi

