

RMNEWS

Risk Management magazine

Policrisi e opportunità:
il risk manager come
orchestratore strategico

Controllo tecnico
in corso d'opera:
la sicurezza con la
decennale postuma



La survey
di ANRA e Riesko
sui rischi catastrofali

La responsabilità
dei sindaci
nelle società
di capitali

LA METAMORFOSI DEL RISK MANAGEMENT AI TEMPI DELLA POLICRISI



ANRA

Associazione Nazionale dei Risk Manager
e Responsabili Assicurazioni Aziendali

FORMAZIONE ANRA



Per contribuire al progresso e alla divulgazione della cultura del Risk e Insurance Management, ANRA organizza corsi di formazione e di aggiornamento professionale finalizzati alla preparazione di figure aziendali specifiche. Tutta la formazione ANRA è certificata ISO 9001 e Ferma Rimap, è riconosciuta dall'Ivass e dall'Ordine degli Attuari

I NOSTRI CORSI:

- ✓ [**ALM** - ANRA Laboratori Monografici](#)
- ✓ [**ALP** - ANRA Learning Path](#)
- ✓ [**ASK** - ANRA Soft Skills](#)
- ✓ [**DRI** - Business Continuity Management](#)
- ✓ [**LAB** - Laboratori e Workshop](#)
- ✓ [**RIFT** - Rimap® Fast Track](#)

ISCRIVITI SUBITO!



CONTATTACI

formazione@anra.it



VISITA IL NOSTRO SITO WEB

www.anra.it

RM News · 102

Sommario

5	Il ruolo del Risk Manager in un mondo senza Green Deal.....	<i>di Sergio Luciano</i>
6	La metamorfosi del Risk Management ai tempi della policrisi	
12	Policrisi e opportunità: il Risk Manager come orchestratore strategico	<i>di Carlo Gelera</i>
16	La cultura del rischio e il linguaggio del Risk Manager nell'era dell'incertezza.....	<i>di Paolo Cova</i>
20	Dalla vulnerabilità geopolitica alla resilienza sistemica.....	<i>di Federico Lucia</i>
24	La survey di ANRA e Riesko sui rischi catastrofali.....	<i>di Stefano Barboni</i>
33	La gestione dei rischi climatici e gli obblighi normativi: parola agli imprenditori.....	<i>a cura di Unipol</i>
34	Per una solida tutela dell'aria.....	<i>di Emanuele Olivetti</i>
36	Duty of Care: il dovere di protezione come architrave della governance moderna	<i>di Umberto Saccone</i>
38	Controllo tecnico in corso d'opera: la sicurezza con la decennale postuma	<i>di Benedetta de Fabritiis</i>
40	Assicurazione CatNat: protezione e opportunità per le imprese	<i>a cura di Belfor</i>
42	Policrisi: la nuova sfida del Supply Chain Management.....	<i>di Paolo Azzali</i>
44	Ricarica veicoli elettrici: cosa devono sapere le aziende	<i>a cura di Chubb</i>
46	La gestione dei sinistri: il cuore pulsante del mercato assicurativo.....	<i>di Chiara Casati</i>
48	La responsabilità dei sindaci nelle società di capitali	<i>di Massimo Donghi ed Emanuela Albini</i>
50	Soluzioni Multinazionali dalla A alla Z	<i>di Luca Lavagno</i>
52	Sostenibilità, supply chain e retailers... Il grande caos.....	<i>di Shiwei Jin e Gianluca Zuccheri</i>
55	Dalla crescente complessità regolatoria (NIS2, DORA e oltre) ad un approccio strutturato e sostenibile alla gestione del rischio: il contributo di Formalize	<i>a cura di Formalize</i>
56	Il rischio come leva strategica: la rivoluzione delle Captive nella gestione globale	<i>di Gabriele Spagnoli e Giuseppe Martina</i>



**La fiducia non è un gesto.
È un impegno quotidiano.**

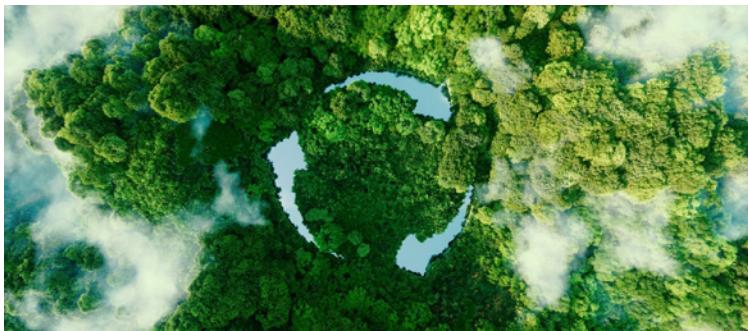
Da sempre siamo al fianco di clienti e partner
per proteggere ciò che conta, affrontare le sfide
e costruire insieme il futuro.

Con AIG, la fiducia diventa futuro.

AIG. FORWARD WE GO.®

www.aig.co.it

IL RUOLO DEL RISK MANAGER IN UN MONDO SENZA GREEN DEAL



Ll sostanziale fallimento della Cop30 di Belem, in Brasile, ha mostrato, per dirla con Max Weber, la distanza irriducibile tra “l’etica della convinzione e l’etica della responsabilità”. La convinzione climatica è rimasta sulla carta; la responsabilità, quella vera, non è arrivata. Al punto tragicomico che il Brasile – nazione ospitante nonché tra le più assertive a favore delle tesi schiettamente ambientaliste... - ha contemporaneamente avviato perforazioni marine alla foce del Rio delle Amazzoni. Il tenore complessivo del summit è stato evanescente, ma sforzandosi a ogni costo di trarne un “mood” complessivo, non si può che rilevare come il focus sia in parte passato dalla negoziazione sulla decarbonizzazione all’amministrazione del suo declino.

C’è chi apertamente parla di un mondo “dopo-Parigi”, ossia rassegnato al naufragio di quegli accordi che Washington ha già disdetto. E dunque il mondo ricco non rinuncia alle energie fossili, limitandosi ad affiancare ad esse le rinnovabili; il mondo in via di sviluppo rivendica comprensibilmente il diritto ad utilizzare anch’esso ogni fonte di energia, a cominciare da quelle fossili, senza indugiare in attesa di quelle verdi. E nel frattempo le nuove tecnologie digitali, mai in così voracoso sviluppo, stanno facendo aumentare vertiginosamente i consumi di energia elettrica, che assorbono dunque sempre maggiore produzione.

Come conseguenza diretta di questo scenario, si fa strada una nuova consapevolezza – in sé, peraltro, sacrosanta! – sulla necessità di spostare focus tecnologico e finanziamenti dalla “mitigation”, ossia la

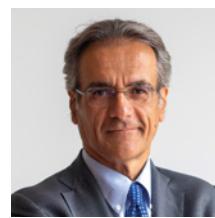
riduzione delle missioni, all’”adaptation”, ossia la preparazione ai rischi, anzi addirittura ai danni, perché ormai si sa che danni saranno, degli eventi climatici avversi. Di quale entità, ovviamente, dipende però da noi. In Italia è stato l’ex vicepresidente ed ex sindaco di Roma Francesco Rutelli – ambientalista sin dagli Anni Settanta! – a teorizzare il concetto: «Investire nell’adattamento» ha detto «permette di modernizzare e monitorare infrastrutture e spazi collettivi che altrimenti vengono danneggiati e distrutti, con costi enormemente superiori». Perché insomma, come insegna il matematico e filosofo libanese-americano Nassim Taleb: «Non è la frequenza a distruggere i sistemi, ma la correnza tra fragilità e impatti estremi». Ma se tutte queste premesse sono vere, e lo sono, è evidente che il nuovo scenario avrà un impatto nettissimo sulla gestione dei rischi sia in termini di prevenzione specifica in un contesto che intanto prepara l’adattamento, sia in termini assicurativi.

Innanzitutto: cambieranno ancora le regole, e dunque il connesso “rischio regolatorio”. Le imprese devono prepararsi a normative che oscilleranno a seconda dei governi, e non potranno più solo dedicarsi a crescere linearmente. E il rischio politico, rilevante per tutti gli ambiti nei quali la normativa sia determinante, sarà ancor più forte. In questo verosimile mondo post-Green Deal, la reputazione non si costruirà più soltanto sull’aderenza agli obiettivi climatici ma anche sulla resilienza operativa, secondo i principi della “business continuity”, e sul realismo strategico. E dunque gli strumenti di risarcimento (oltre che di prevenzione) dei danni degli

eventi avversi si moltiplicheranno. Nasceranno nuovi prodotti assicurativi, per esempio polizze parametriche per siccità, alluvioni, temperature estreme, severamente modulate in rapporto alla dotatione di strumenti e pratiche preventive e con coperture basate su indicatori fisici e non solo su perizie ex post.

L’industria finanziaria moltiplicherà gli strumenti di trasferimento del rischio come cat bonds e le climate-linked securities. E il connesso underwriting sarà maggiormente basato su dati climatici granulari. A loro volta, le compagnie d’assicurazioni saranno ancor più di oggi “aziende data-driven”, cercando di integrare dati climatici e geologici al machine learning, con modelli predittivi su base geospaziale.

In ogni caso, per le imprese – oltre che per gli enti territoriali – sarà indispensabile una nuova stagione di massicci, e diversi, investimenti sulle infrastrutture, non soltanto quelle energetiche di nuovo tipo ma anche tutte quelle preventive. E sarebbe oltremodo utile che i governi provvedessero e defiscalizzasse tutti questi investimenti, sapendo che incentivare la prevenzione, pagando, oggi, un determinato costo fiscale, permetterà di risparmiarne uno triplo o quadruplo che si determinerebbe se l’evento avverso, arrivando, non trovasse un ecosistema ben predisposto ad ammortizzarne l’urto. In questo senso, per il mondo dei professionisti del rischio e delle professioni assicurative si apre uno spazio nuovo, ancor più strategico di quelli storici: diventare i nuovi guardiani della modernità, capaci di costruire le condizioni affinché il futuro, qualunque esso sia, non ci colga fragili.



di Sergio Luciano
Direttore di Economy e RMNews



LA METAMORFOSI DEL RISK MANAGEMENT AI TEMPI DELLA POLICRISI

Agire con consapevolezza in un mondo che cambia, senza perdere stabilità. Ecco il concetto alla base della 24esima edizione del Convegno ANRA, il principale e più atteso appuntamento a cura dell'Associazione Nazionale Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali che si è svolto 8 e 9 ottobre scorsi a Milano.

«Questa edizione ha rappresentato un punto di svolta per ANRA: un nuovo formato, una nuova energia, ma la stessa volontà di costruire valore insieme – dichiara la presidente Gabriella Fraire -. I risultati sono stati straordinari, sia in termini di partecipazione che di qualità dei contenuti. Abbiamo visto una comunità viva, curiosa, pronta a mettersi in gioco. È la conferma che il risk management,

oggi più che mai, ha bisogno di spazi di confronto e di crescita condivisa». Dopo una pausa di due anni dall'ultima edizione, il Convegno riconferma la rilevanza che ricopre per la community italiana dei professionisti del rischio, registrando il record assoluto di 1050 partecipanti reali nella intensa due giorni che ha visto riunirsi professionisti del rischio ed insurance manager dei più grandi gruppi industriali



**Oltre mille professionisti del rischio hanno condiviso
visioni, strumenti e pratiche per organizzazioni più resilienti,
capaci di leggere i segnali deboli e trasformare la complessità in valore**

italiani, accademici, giuristi, assicuratori, consulenti, rappresentanti di altre associazioni professionali di categoria, giornalisti di settore per un momento di scambio e confronto sul tema della policrisi e incertezza globale.

«Il Convegno ha confermato ancora una volta – sottolinea la vicepresidente Annamaria Oliva - come il risk management integrato costituisca la chiave di volta per il contrasto a instabilità geopolitica e conseguente volatilità finanziaria e rappresenti un significativo incremento di complessità nel processo di analisi richiedendo a risk manager e risk owner visioni olistiche e sistemiche spinte dei perimetri in analisi. Il risk management integrato supporta le organizzazioni complesse nella costruzione efficace della sicurezza nazionale, intesa

come la capacità di garantire a tutti i cittadini i servizi essenziali a prescindere dal contesto geopolitico in essere, rafforzando l'infrastruttura sociale ed economica del paese e rendendo sostenibili i contesti sociali. Le imprese costituiscono i pilastri strategici della sicurezza nazionale ed i loro percorsi di sviluppo sono caratterizzati da fattori di rischio fisiologici e, pertanto, perenni da identificare, valutare, monitorare e mitigare senza soluzione di continuità».

Il termine policrisi, ripreso anche dal Global Risks Report del World Economic Forum, descrive infatti con cura l'epoca contemporanea, in cui le crisi non si susseguono più in modo lineare, ma si intrecciano, si alimentano, si amplificano e si moltiplicano, obbligando le imprese a confrontarsi

con un sistema di rischi interconnessi (climatici, geopolitici, tecnologici, sanitari ed economici), che interagiscono tra loro generando effetti sistematici, spesso superiori alla somma delle singole componenti.

«Come professionisti del rischio, viviamo quotidianamente un paradosso – commenta Maurizio Castelli, presidente del Comitato Tecnico Scientifico ANRA, organo direttivo predisposto alla selezione della tematica al centro dell'evento e degli speaker da coinvolgere -, mai come oggi disponiamo di dati, metodi e tecnologie per capire il mondo; e mai come oggi, però, il mondo cambia in modi che sfuggono alle categorie tradizionali. I Risk Manager sono pertanto chiamati a fare molto più che valutare e mitigare i rischi: devono interpretare, anticipare e orienta-

Gli studenti del corso
"Industrial Safety
and Risk Engineering"
del Politecnico di Milano,
co-progettato con ANRA





Il vicepresidente ANRA
Gianluigi Lucietto



La vicepresidente ANRA
Annamaria Oliva
con Giorgio Dettori
- Socio ANRA

La Formazione ANRA:
in prima fila
il Comitato Formazione,
accompagnato dallo staff





Al centro,
la presidente ANRA
Gabriella Fraire
con a sinistra
la past CEO FERMA
Typhaine Beauperin
e a destra
la past president FERMA
Charlotte Hedemark

La storia di ANRA in una foto:
il presidente onorario Paolo Rubini
(al centro) con a destra Roberto Bosco
(ex presidente ANRA)



Lo staff ANRA



re. Le organizzazioni hanno bisogno di monitoraggio continuo del rischio, di framework dinamici e della capacità di leggere i segnali deboli prima che si trasformino in shock sistematici».

La due giornate di lavori ha visto il coinvolgimento di 78 speaker tra relatori e moderatori, attori diversi dell'ecosistema del risk management – imprese, assicuratori, consulenti, accademici e policy maker – per una riflessione corale che in oltre 20 sessioni ha avuto l'obiettivo comune di rafforzare la resilienza organizzativa, integrare la gestione del rischio nei processi decisionali e costruire strategie sostenibili capaci di affrontare sfide sistemiche e interconnesse attraverso lo scambio di esperienze reali e competenze trasversali necessarie per affrontare la complessità di oggi.

«Durante la due giorni di lavori oltre ai temi trattati da più angolature da relatori di elevata caratura molti sono stati i contributi raccolti durante gli incontri avuti con e tra i nostri Soci – conclude il Vicepresidente ANRA Gianluigi Lucietto -. Oltre al grande valore scientifico-accademico il convegno ha permesso di ampliare e rafforzare le relazioni che ognuno di noi ha, perché quest'anno in particolare, l'organizzazione impeccabile dello staff e le caratteristiche fisiche del luogo scelto, hanno reso ciò particolarmente facile. Il perfetto mix a cui abbiamo tutti contribuito legato dalla qualità degli interventi, scandito dall'organizzazione e il luogo scelto, hanno permesso di rappresentare quello che è il nostro set-

tore sia nella sua componente sistematica sia in quella sistematica, in altre parole mercato e attori erano tutti presenti ed è stato entusiasmante oltreché proficuo per tutti. Tutti i partecipanti hanno portato a casa qualcosa di valore. Il prossimo Convegno sarà ancora meglio».

Il Convegno ANRA, nella sua prima formula biennale, si conferma così un punto di riferimento per la community dei professionisti del rischio, un luogo di dialogo e confronto sui nuovi paradigmi della gestione del rischio in un'epoca di cambiamenti strutturali e interdipendenze globali. Perché, se non possiamo evitare le crisi complesse, possiamo tuttavia prepararci ad affrontarle con intelligenza, visione e strumenti all'altezza del futuro.

POLICRISI E OPPORTUNITÀ: IL RISK MANAGER COME ORCHESTRATORE STRATEGICO

Chi saprà unire la tecnica con la visione strategica e le competenze umane avrà l'opportunità di supportare in maniera sempre più importante le organizzazioni nella costruzione resiliente di valore

di Carlo Gelera



*Un primo piano di Carlo Gelera
- Membro esterno del Comitato
Tecnico Scientifico ANRA
e moderatore della tavola
rotonda in oggetto.*

*Una panoramica degli speaker
della prima tavola rotonda del Convegno ANRA.
Da sinistra, oltre al moderatore Carlo Gelera,
Charlotte Hedemark - Former President, FERMA,
Annamaria Oliva - Vicepresidente, ANRA, Paolo Gerardini
- Vicepresidente Credito, Finanza e Fisco, Assolombarda
e Paolo Trucco - Full Professor of Risk Management,
Politecnico di Milano.*



10:45-11:35

MODERA
Carlo Gelera, ANRA

VERSO UN NUOVO RUC RISK MANAGER NELL'E POLICRISI: VISIONE, IN VALORE PER L'ORGANIZZAZIONE



Charlotte Hedemark
SAP



Annamaria Oliva
LEONARDO



Paolo Trucco
POLITECNICO DI MILANO

I contesto in cui operano le organizzazioni ha subito, e sta subendo continuamente, una trasformazione radicale e, molto probabilmente, irreversibile; in questa cornice, l'orizzonte economico e geopolitico contemporaneo non è semplicemente segnato da un aumento intrinseco dell'incertezza ma da una mutazione fondamentale nella struttura stessa del rischio globale.

Come ampiamente discusso durante il Convegno ANRA 2025, siamo entrati in quella che gli analisti definiscono "l'era della policrisi". Questo termine, già esistente nel 1970 e "popularizzato" da Adam Tooze (professore di storia alla Columbia University) pochi anni fa, definisce uno scenario molto complesso nel quale, utilizzando le parole del prof. Tooze, "A problem becomes a crisis when it challenges our ability to cope and thus threatens our identity. In the polycrisis the shocks are disparate, but they interact so that the whole is even more overwhelming than the sum of the parts."

Continuando a prendere spunto dal professor Tooze (We're in a 'polycrisis' - a historian explains what that means | World Economic Forum), il momento attuale affonda le sue radici in una "convergenza" di fattori che si autoalimentano – almeno – dal 2008: la crisi finanziaria, l'instabilità geopolitica, il fallimento





della governance globale e la crescente pressione dell'ambiente naturale; questa "nuova" configurazione è diventata la nostra nuova normalità. Prendendo in considerazione altre analisi recenti, come quella del Global Guardian (THE GLOBAL RISKS OF 2025: HOW TO PREPARE FOR THE AGE OF 'POLYCRISIS' | Global Guardian), il panorama globale dei rischi 2025 viene influenzato ("shaped" è il termine correttamente utilizzato dall'articolo) da molteplici crisi locali e globali (conflitti geopolitici, distress economico, cambiamento climatico, criminalità transnazionale, ecc.) che si autoalimentano.

Per costruzione, altra caratteristica distintiva delle policrisi è che la risoluzione di un singolo problema è impossibile senza tenere in considerazione il complesso contesto sistemico: non è possibile risolvere la crisi del costo della vita senza affrontare la crisi energetica, che a sua volta è intrinsecamente legata alla transizione climatica e agli equilibri geopolitici, ecc.

La policrisi, pertanto, non si identifica in una semplice sovrapposizione degli effetti, bensì diventa un fenomeno si-

stemico e "non lineare" in cui l'interazione tra eventi e rischi disparati afferenti a "mondi" apparentemente distinti genera un impatto complessivo che "superà grandemente la somma delle singole parti".

Prendere atto di questa circostanza, rappresenta la chiave per comprendere le sfide che i risk manager, e per estensione le governance aziendali, si trovano, e si troveranno sempre di più, ad affrontare. In questo scenario, in un sistema di crisi interconnesse, in un mondo nel quale la variabilità e l'incertezza sono sempre più dominanti, l'approccio reattivo, di controllo e confinato in silo funzionali non è più efficace.

Già nel 2020, The International Institute of Internal Auditors, a valle dell'aggiornamento del modello delle tre linee di difesa scriveva che "per oltre due decenni, una miriade di organizzazioni ha adottato il precedente modello, attratta dalla sua semplicità nel descrivere le responsabilità di gestione del rischio e di controllo in tre linee separate", che "L'aggiornamento ribadisce che le organizzazioni devono definire strutture adeguate e pragmatiche per sé stesse, te-

nendo conto dei propri obiettivi e delle circostanze, sullo sfondo di un panorama dei rischi in continua evoluzione" e che "la gestione del rischio va oltre la mera difesa. Le organizzazioni hanno bisogno di strutture e processi efficaci per consentire il raggiungimento degli obiettivi e sostenere una solida governance e gestione del rischio".

È in questo quadro che si sviluppa una delle tesi centrali del convegno ANRA 2025: la figura del risk manager "guardiano" non è sufficiente e vi è la necessità di una evoluzione professionale sostanziale; i risk manager sono chiamati ad evolversi da "guardiani" a "orchestratore del rischio", a facilitatori di dialogo interfunzionale tra tutte le aree aziendali per supportare le aziende nelle scelte di business, a costruttori di relazioni solide e trasparenti con tutti gli stakeholders (interni ed esterni) poiché la resilienza è un gioco di squadra che, nel contesto attuale e futuro, andrà, sempre di più, ben oltre i confini delle imprese. La riconfigurazione professionale del Risk Manager da tecnico a orchestratore strategico e facilitatore cross-funzionale, è una sfida formativa sia per gli addetti ai lavori, in



Gli speaker ripresi durante il confronto della prima tavola rotonda "Verso un nuovo ruolo dei Risk Manager nell'era della policrisi: visione, influenza e valore per l'organizzazione".

I risk manager devono evolversi da "guardiani" a "orchestratori del rischio", a facilitatori di dialogo interfunzionale tra tutte le aree aziendali

prima persona, sia per gli istituti di formazione, università al primo posto. Oggi non esistono percorsi universitari specifici e, di norma, i Risk Manager provengono da percorsi "tradizionali" e "verticali" altamente specializzanti (ingegneria, matematica, statistica, economia, giurisprudenza, ecc.). Questi corsi di laurea e di specializzazione post laurea, forniscono solidissime basi tecniche che non sono più sufficienti, da sole, a supportare il risk manager a decifrare il nostro nuovo contesto; l'era della policrisi richiede un profilo di conoscenze e competenze sì specifiche ma allo stesso tempo trasversali, che permettano al professionista di spaziare dal campo finanziario/assicurativo/giuridico al campo dell'interpretazione dei dati e del contesto e che consentano di coniugare rigore quantitativo e visione sistematica. Alle competenze "hard" tradizionali, è necessario che il risk manager affianchi quelle che gli permettano di mappare e leggere le interconnessioni e navigare la complessità; il bagaglio di conoscenze ed esperienze deve, quantomeno, arricchirsi di conoscenza su data science e modelli quantitativi, competenze tec-

nologiche e cyber ed integrazione con l'intelligenza artificiale (sempre tenendo in considerazione sia le opportunità sia i numerosi rischi introdotti da questa "nuova" tecnologia).

Il lavoro di evoluzione professionale del risk manager può ritenersi efficace solo se, parimenti allo sviluppo di competenze hard, si investe anche in apprendimento e continuo affinamento di competenze soft (di base ed avanzate) che, contro ogni intuizione, possono diventare le più spinose da padroneggiare e potenzialmente le più rischiose sull'obiettivo di facilitazione del dialogo e reporting cross-funzionale e costruzione di ponti e relazioni tra i diversi stakeholders.

Queste competenze "tattiche" spaziano dalla capacità comunicazione strategica, ovvero il saper veicolare messaggi complessi e quantitativi in più "lingue" e tempistiche differenti (da quella del Business a quella del CdA), alla leadership e influenza, ovvero il saper facilitare discussioni complesse tra funzioni differenti riassumendo e fondendo i vari contributi e guidando verso una visione condivisa del rischio.

La vera sfida sarà quindi quella di insegnare e apprendere, rispettivamente, il "pensiero sistematico" e la competenza più preziosa che il futuro risk manager acquisirà da un percorso di continuo aggiornamento non sarà una singola tecnica, ma la capacità di agire come ponte tra il quantitativo e il qualitativo, tra il tecnico e lo strategico; il risk manager sarà un "traduttore" di complessità in un mondo che ne è saturo.

In aggiunta, anche il Risk Management deve trasformarsi da funzione talvolta puramente difensiva e di compliance a leva strategica, nella quale il termine non negoziabile sarà sempre di più "integrazione sistematica".

Questa architettura deve poggiare su un framework robusto, maturo e standardizzato, che garantisca un linguaggio comune, processi replicabili e una metodologia solida per l'identificazione, valutazione e trattamento dei rischi trasversalmente all'organizzazione ed un collegamento indissolubile con il piano industriale come vera leva strategica e proattiva.

A questo proposito, il Risk Management non può essere un controllo ex-post su una strategia "già decisa" ma un input ex-ante fondamentale; supportando nell'identificazione, analisi e valutazione di un vasto spettro di rischi e opportunità, la funzione di Risk Management deve avere l'onore e l'onore di supportare il top management a definire una strategia che sia risk-informed e, quindi, più resiliente e robusta.

Alla luce dei quanto esposto, emerge con chiarezza il "nuovo mandato" per i risk manager di oggi e, soprattutto, di domani; non si tratta più di un ruolo di "contenimento" ma di una funzione strategica e proattiva di architettura del valore.

L'era della policrisi, "con i suoi pericoli di entanglement e normalizzazione", offre ai risk manager l'opportunità di affermarsi come figure sempre più centrali nella governance aziendale; chi saprà unire la tecnica con la visione strategica e le competenze umane avrà l'opportunità di supportare in maniera sempre più importante le organizzazioni nella costruzione resiliente di valore.

Per aspera ad astra; buon lavoro a tutti!

LA CULTURA DEL RISCHIO E IL LINGUAGGIO DEL RISK MANAGER NELL'ERA DELL'INCERTEZZA

**Essere in grado di comunicare il proprio lavoro,
cioè l'analisi e la gestione del rischio, è sempre più importante
in un mondo interconnesso e soggettivo nella percezione**

di Paolo Cova

Nell'ambito della ventiquattresima edizione del Convegno ANRA, in data 8 ottobre 2025 ho avuto il piacere e l'onore di moderare la tavola rotonda intitolata "La cultura del rischio e il linguaggio del risk manager nell'era dell'incertezza", discutendo su un tema che va oltre l'aspetto meramente tecnico del risk manager: essere in grado di comunicare il proprio lavoro, cioè l'analisi e la gestione del rischio, è sempre più importante in un mondo interconnesso e soggettivo nella percezione del rischio. Ben si inserisce, quindi,

l'argomento in esame in un contesto di policrisi e incertezza globale, tematiche a cui è stato intitolato il Convegno. Il risk manager è chiamato a evolvere da gestore tecnico a facilitatore culturale; pertanto, comunicare il rischio diventa un'arte di tradurre la complessità, adattando il linguaggio a interlocutori diversi: board, azionisti, colleghi interni, assicuratori, partner esterni. Ognuno richiede un linguaggio differente e non è più sufficiente la mera comunicazione verbale, scritta o gestuale, ma serve costruire una cultura del rischio condivisa, capace di

generare fiducia e collaborazione lungo tutta la catena del valore.

La tavola rotonda ha coinvolto quattro speaker brillanti e oratori eccellenti (visto l'argomento non poteva essere altrimenti!), e cioè Philippe Cotelle, Head of Insurance Risk Management presso Airbus Defence & Space e Presidente FERMA, Giovanni Battista Rossi, Head of Enterprise Risk Management presso Snam, Tiziano Toffolo, Head of Underwriting Short Tail Business presso HDI Global e Pasquale Vico, Head of Risk Management presso Autostrade per l'Italia.





Comunicare il rischio diventa un'arte di tradurre la complessità, adattando il linguaggio ai diversi interlocutori interni ed esterni

Panoramica degli speaker protagonisti della quarta tavola rotonda "La cultura del rischio e il linguaggio del Risk Manager nell'era dell'incertezza"

Ha introdotto i lavori Sergio Luciano, Direttore responsabile di Economy ed Investire presso Economy Group, nonché di RM News, specificando che il riferimento al linguaggio è cruciale perché tutti i professionisti hanno bisogno di farsi capire in modo nuovo e con incisività dagli interlocutori apicali delle organizzazioni di cui sono responsabili della gestione del rischio. Il linguaggio diventa cruciale perché bisogna spiegare concetti complessi e contemporaneamente non si possono prestare quelle garanzie e sicurezze che nell'era dell'incertezza non sono sempre fungibili.

LA CULTURA DEL RISCHIO CONDIVISA

Il primo argomento trattato ha riguardato la cultura del rischio condivisa. Gli speaker hanno spiegato come, nel proprio contesto aziendale, si siano approcciati alla costruzione di una cultura del

rischio, dettagliando quali sono stati gli ostacoli principali e come sono stati affrontati. Ha rotto il ghiaccio Cotelle con un simpatico parallelismo tra l'appuntamento con l'insurance risk manager e quello con il dentista: entrambi possono far male e costare caro, per cui l'importante è convincere rapidamente l'interlocutore – che sia per esempio un product manager, un manager di business unit o un program manager - di essere la persona giusta e che l'incontro non sarà né doloroso né costoso. Per Rossi, l'obiettivo è evolvere da processo di controllo a contributor riconosciuti nei processi decisionali e la cultura del rischio è un presupposto imprescindibile per il conseguimento di questo obiettivo. Gli ostacoli sono le barriere invisibili tra risk manager e il resto dell'azienda, spesso dovute a processi aziendali, silos e organizzazione delle funzioni. È fondamentale depurare il linguaggio dai tecnicismi, sem-



plificarlo e cercare di ragionare come gli interlocutori di altre unità. Ragionare su rischi concreti semplifica le interlocuzioni e crea fiducia. Secondo Vico, gli ostacoli sono l'approccio a silos, la percezione del risk management come esercizio di poco valore aggiunto, quasi una mera compliance, e la difficoltà di linguaggio. Suggerisce cinque leve per superare gli ostacoli: imparzialità, integrazione, innovazione, insight e iniziative. In particolare, l'imparzialità, che si concretizza nel rigore nel metodo, nelle analisi e conseguentemente nei giudizi, è fondamentale per la percezione del risk management. Le iniziative, come i workshop diffusi e le Risk Management Survey annuali, aiutano a diffondere la cultura del rischio, a raccogliere feedback e a valutare rischi specifici, premiando i colleghi più proattivi e contribuendo alla consapevolezza sul processo di risk management. Secondo Toffolo, che vanta anche una precedente esperienza nel risk management industriale, la comunicazione è una leva strategica fondamentale che trasforma in valore tutto il lavoro svolto. Una comunicazione efficace, infatti, permette di raggiungere il risultato, mentre una comu-

nicazione inefficace rischia di vanificare il lavoro. La comunicazione deve essere situazionale, adattata agli interlocutori, siano essi stakeholder interni o esterni.

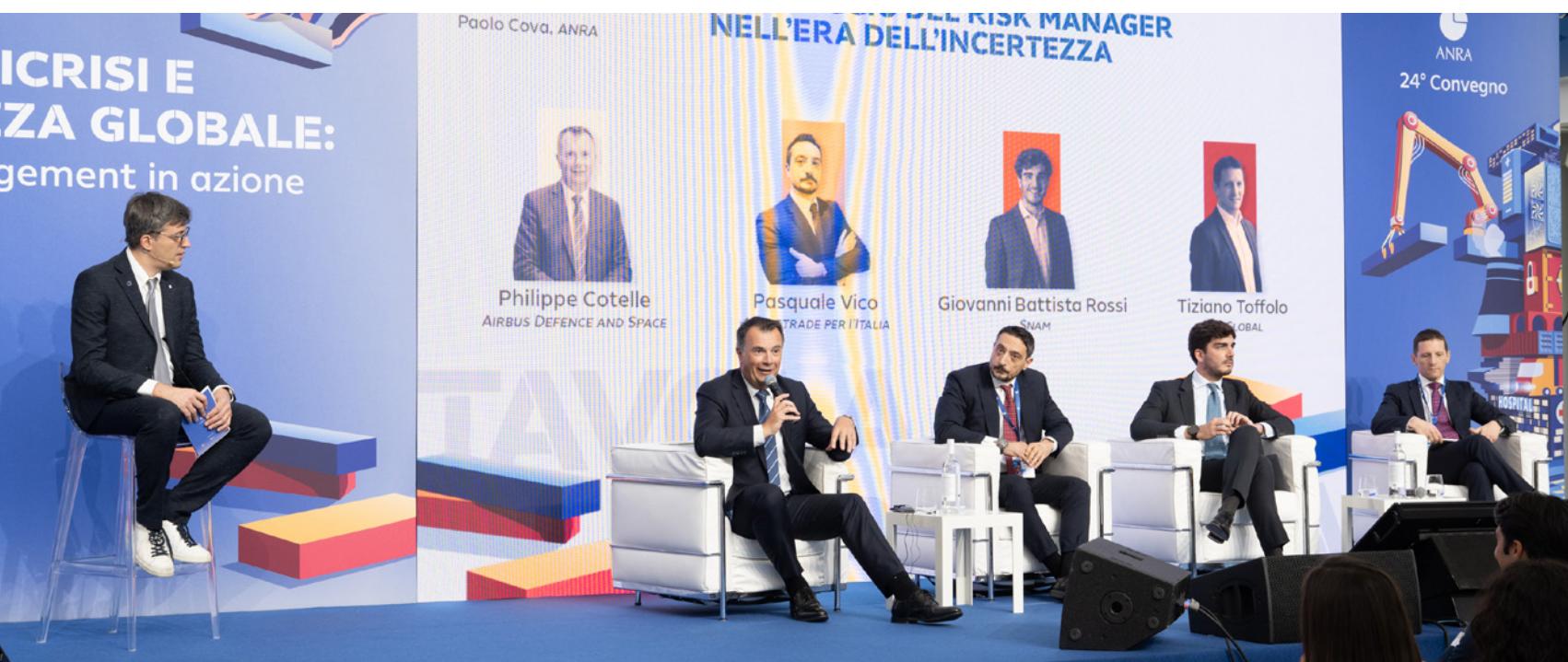
ADATTAMENTO DEL LINGUAGGIO

Con riferimento a come venga adattato il linguaggio del rischio a seconda dell'interlocutore, la risposta di Cotelle è la necessità di costruire una relazione di fiducia, spiegare tutto in modo logico e dettagliato, adattando la comunicazione alle esigenze operative, come farebbe un avvocato di professione. Secondo Rossi, il risk management efficace sa capire e tradurre. Bisogna acquisire una comprensione tale da poter adattare il registro linguistico, ripulendo il linguaggio dai tecnicismi e offrendo sintesi executive per il board e dettagli per l'operativo. Per Vico il punto focale è il risk model che deve essere uno strumento dell'azienda, non solo del risk manager. La narrazione del risk model va calibrata sulle diverse situazioni e interlocutori, con reportistica executive e output specifici, per citare la sua esperienza, come il Risk Profile Report e il Top Risk and Book: bisogna

capire il tipo di interlocutore per adattare la comunicazione. Il giro di tavolo è spettato a Toffolo, secondo cui la compagnia di assicurazione può diventare uno strumento di comunicazione per il risk manager, portando esperienze vissute e rafforzando le argomentazioni interne. Serve una relazione solida e una comunicazione di valori per instaurare un dialogo che arricchisce lo storytelling interno del risk manager.

EVOLUZIONE DEL RUOLO

La questione successiva riguarda in che modo l'incertezza crescente abbia trasformato il ruolo degli speaker da gestore tecnico del rischio a facilitatore culturale. La partenza è stata segnata dal parallelismo di Cotelle con il mestiere del media trainer: nei road show, dove ci si può trovare davanti a decine di persone, bisogna rendere comprensibili temi complessi, semplificando la comunicazione. Per Rossi, il contesto attuale ha cambiato il ruolo del risk manager, che deve essere facilitatore culturale. Il dato diventa la grammatica di base del linguaggio del risk manager, semplificando la comunicazione e riducendo



Il palco integrale della seconda tavola rotonda.

Da sinistra, gli speaker: Philippe Cotelle - Head of Insurance Risk Management, Airbus Defence & Space;

Pasquale Vico - Head of Risk Management, Autostrade per l'Italia; Giovanni Battista Rossi - Head of Enterprise Risk Management, Snam e Tiziano Toffolo - Head of Underwriting Short Tail Business, HDI Global

l'opinabilità. Vico ha invece evidenziato il vantaggio dato dal fatto che in azienda il risk manager ha una visione a 360°, abilitando sinergie tra stakeholder per rispondere alla variabilità e alla volatilità del contesto. Il ruolo di facilitatore culturale è un asset su cui puntare, soprattutto in temi come l'intelligenza artificiale. Per Toffolo, infine, la gestione efficace del rischio parte dalla conoscenza e dalla consapevolezza, con il dato come elemento fondamentale. La partnership strategica tra clienti e operatori di mercato si realizza mettendo a disposizione dati che generano conoscenza e consapevolezza.

EPISODI CONCRETI

Infine, abbiamo voluto trattare un episodio concreto in cui la comunicazione del rischio abbia fatto la differenza, positivamente o negativamente. Nell'esperienza di Cotelle, in ambito cyber risk, presentando in un primo momento al CFO uno scenario catastrofico in modo troppo tecnico, la comunicazione non è stata efficace. Quando invece ha presentato solo una slide con pochi numeri confermati dal business e dalla sicurezza, il messaggio

è passato e la strategia di mitigazione è stata accettata. Rossi ci porta l'esempio relativo all'analisi del rischio climatico, che è stata semplificata per diversi interlocutori, contribuendo alla pubblicazione del transition plan aziendale, contenente il percorso pluriennale di decarbonizzazione e di adattamento ai rischi climatici, e aiutando l'azienda a trattare con metodo temi complessi. Partendo dalla sua esperienza, Vico ha citato il Top Risk Handook, contenente la sintesi dei top rischi aziendali, che è stato presentato al CFO, da questi apprezzato e inserito nell'investor kit, mostrando anche all'esterno la consapevolezza sui rischi e la relativa gestione. Per Toffolo, infine, sono trasparenza e condivisione delle informazioni gli elementi fondamentali per la consapevolezza e la valutazione efficace degli scenari. Rispondere alle motivazioni alla base delle richieste permette di allinearsi sugli obiettivi e costruire relazioni di fiducia a lungo termine.

CONCLUSIONE

Gli speaker hanno fornito degli esempi concreti di che cosa significhi comunicare il rischio, che a tutti gli effetti è ormai

un atto strategico, un processo che richiede empatia, adattabilità, consapevolezza del contesto in cui si opera e in cui si comunica; hanno mostrato e confermato che il risk manager oggi è chiamato a parlare lingue diverse, a costruire ponti tra mondi che spesso non si parlano neanche tra loro o che hanno bisogno di una traduzione per poter comunicare efficacemente. Linguaggi diversi, quello tecnico, quello decisionale e quello relazionale devono mettersi in comunicazione. La cultura del rischio non si impone, si coltiva, si negozia, si condivide. Questo richiede tanta pazienza, tempo, ascolto, coerenza, come è stato dimostrato dai professionisti intervenuti e gli esempi concreti hanno ricordato quanto la comunicazione del rischio possa influenzare in positivo, ma anche in negativo, decisioni, relazioni e risultati. In conclusione, possiamo dire che il risk manager è sempre più un narratore del rischio e il modo in cui lo racconta può cambiare totalmente il modo in cui è percepito e il modo in cui noi come azienda lo affrontiamo. Lascio un messaggio conclusivo: continuiamo a dare voce al rischio in modo da renderlo sempre di più un valore condiviso.

DALLA VULNERABILITÀ GEOPOLITICA ALLA RESILIENZA SISTEMICA

Il Rischio Cyber nell'Era della Policrisi esula dal mero rischio d'impresa e si candida come elemento portante delle strategie di sicurezza nazionale

di Federico Lucia

Oggi il rischio cyber ha abbandonato la dimensione di sfida puramente tecnica per assurgere a vero e proprio rischio sistematico, fortemente condizionato e a sua volta fattore di instabilità geopolitica. Questa trasformazione è emersa con chiarezza al recente Convegno ANRA, ed è stato affrontato sotto diverse direttive all'interno della tavola rotonda intitolata "Cybersecurity nell'era della policrisi", sottolineando come la crescente interdipendenza tra crisi economiche, conflitti (anche ibridi) e sicurezza digitale rappresenti un fattore di rischio che

esula dal mero rischio d'impresa e si candida a tutti gli effetti come elemento portante delle strategie di sicurezza nazionale, come anche sottolineato dalla recente normazione europea e nazionale e dalla volontà del Governo di inserire la dimensione cyber all'interno del settore Difesa.

La policrisi, intesa non come una semplice somma di crisi, ma come un pattern di co-evoluzione in cui shock e vulnerabilità si amplificano reciprocamente, pone il rischio cyber al centro del dibattito sul risk management. In un quadro geopolitico mutato, caratteri-

rizzato da economic warfare e minacce ibride, gli attacchi informatici non sono più solo dettati da criminalità, ma sempre più strumentali a obiettivi strategici di destabilizzazione nazionale ed economica.

Accanto al cybercrime, fenomeno diffuso sin dal secolo scorso, scopriamo oggi la dimensione dell'hacktivism, ossia dell'utilizzo strumentale di strumenti digitali a scopo di rivendicazione sociale, e dell'information e del cyber warfare, che pone la dimensione cyber sul piano bellico quale veicolo di confronto tra Paesi e blocchi di potere.



Un momento di confronto durante la terza tavola rotonda "Cybersecurity nell'era della policrisi"

*Il moderatore Federico Lucia
- Direttore Didattico
e Board Member, ANRA*

**Gli attacchi informatici
non sono più solo
dettati da criminalità,
ma sempre
più strumentali
a obiettivi strategici
di destabilizzazione
nazionale
ed economica**



L'EVOLUZIONE DEL RISCHIO E LA RISPOSTA ISTITUZIONALE

L'introduzione della tavola rotonda ha inquadrato l'evoluzione del rischio cyber: da fenomeno isolato a minaccia per la continuità operativa e la stabilità nazionale. Questo scenario ha imposto una risposta coordinata a livello europeo e nazionale, focalizzata sulla resilienza delle infrastrutture.

L'Italia e l'Europa stanno rispondendo principalmente attraverso due vettori: la normativa e l'azione coordinata. A livello nazionale, l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN) lavora per rafforzare la postura difensiva del Paese. A livello comunitario, l'Unione Europea ha sviluppato un corpus normativo complesso e interconnesso per blindare lo spazio digitale.

A partire dalla Direttiva NIS 2 (Network and Information Security 2), la quale non è un semplice ag-

giornamento della precedente NIS, ma un vero e proprio cambio di paradigma, pensata e progettata a partire dallo standard internazionale ISO 27001:2019 (Information Security Management System).

Il suo impatto principale è connesso all'ampliamento dello spettro di applicazione (che include ora settori "essenziali" e "importanti"), all'introduzione di una governance risk-based fondata su un approccio multirischio, alla gestione e segnalazione coordinata degli incidenti entro 24 ore dall'evento e al controllo della catena di fornitura e degli aspetti di cyber-resilience.

Oltre alla Direttiva NIS 2, che alza l'asticella della sicurezza per un vasto numero di operatori, annoveriamo numerose altre norme UE, le quali non potranno che essere applicate secondo una logica di compliance integrata:

- **Direttiva CER (Critical Entities Resilience):** Complementare alla NIS 2, si focalizza sulla resilienza fisica e operativa delle entità critiche (come energia, trasporti, sanità), assicurando che possano resistere, rispondere e recuperare da tutti i tipi di minacce, non solo quelle cyber.
- **Cyber Resilience Act (CRA):** Mira a stabilire un quadro orizzontale di requisiti di sicurezza cyber obbligatori per tutti i prodotti digitali (hardware e software) immessi sul mercato UE, dal design (security by design) al ciclo di vita, garantendo che i dispositivi e le applicazioni siano sicuri "per impostazione predefinita" per i consumatori e le imprese.
- **Regolamento DORA (Digital Operational Resilience Act):** Si rivolge specificamente al settore finanziario (banche, assicurazioni, FinTech) per garantire che la capacità di mante-

Gli speaker della tavola rotonda con il moderatore: da sinistra Lars Springeling - Head of Cyber CEMENA, Chubb; Andrea Chittaro - Executive Director Global Security & Cyber Defence, Snam; Alessandro Lazari - Fellow in Critical Infrastructure Protection and Resilience, Università del Salento e Enzo Veiluva Direttore Cybersecurity e Business Continuity, CSI Piemonte



nere operazioni resilienti di fronte a gravi interruzioni operative dovute a incidenti legati all'ICT (Information and Communication Technology).

Non possiamo infine non annoverare l'AI Act (Artificial Intelligence Act), che nasce con lo scopo di regolamentare lo sviluppo e l'uso dell'intelligenza artificiale in Europa, con l'obiettivo di tutelare i diritti fondamentali, la sicurezza e la fiducia dei cittadini, attraverso un approccio basato sul rischio che impone obblighi più stringenti ai sistemi di AI considerati "ad alto rischio", arrivando sino a vietare l'utilizzo di quelli out of risk.

Questo quadro normativo composito testimonia la volontà dell'UE di creare uno "scudo cyber" che, partendo dalla sicurezza operativa (NIS 2 e DORA) e fisica (CER), arrivi fino alla sicurezza dei prodotti di base (CRA), tenendo altresì conto dell'evoluzione del contesto (AI Act) e del suo impatto nella vita di organizzazioni pubbliche e private, anche in ottica di Industria 5.0.

L'IMPATTO SULLE ORGANIZZAZIONI E SULLA SUPPLY CHAIN

Il quadro degli attacchi cyber degli ultimi anni denota un incremento non soltanto in termini quantitativi, ma anche in termini qualitativi: più attacchi e con impatti sempre più devastanti, stando agli ultimi rapporti del Clusit - Associazione Italiana per la Sicurezza Informatica, portati a danno di una platea di vittime che vedono negli attori connessi ai settori strategici nazionali (finanza, energia, trasporti, sanitario, istituzioni) i target preferiti, anche per via della loro forte interconnessione e del loro impatto vitale per la continuità socio-economica del Sistema-Paese: si pensi ad un attacco riuscito a una rete di distribuzione o a un impianto di produzione energetica e alle conseguenze devastanti sull'intera nazione. Oltre a questi settori estremamente sensibili, vi è infine la catena di fornitura, che nel nostro Paese è composta per oltre il 90% da PMI, dotate per natura propria di minori risorse, strumenti e competenze per fronteggiare l'assertività del trend evolutivo.

La crescente esternalizzazione di servizi e l'interconnessione globale rendono la supply chain, assieme al fattore

umano, uno degli anelli più vulnerabili dell'intera infrastruttura di sicurezza. Molti attacchi di alto profilo hanno sfruttato le vulnerabilità di fornitori di servizi o prodotti non direttamente nel mirino, ma indispensabili.

Governare la catena di fornitura richiede un approccio basato sul Third-Party Risk Management (valutazione del rischio delle terze parti o TPRM) che preveda una due diligence obbligatoria con valutazione preventiva del livello di cyber-maturità dei fornitori critici, di clausole contrattuali stringenti che includano requisiti di sicurezza e obblighi di notifica a livello contrattuale e di monitoraggio continuo attraverso piattaforme proattive di Security Rating e audit di seconda parte.

La NIS 2 ha reso questa gestione non più opzionale, ma un obbligo di governance per i vertici aziendali. La verità è che essa costituisce un fattore di sopravvivenza e vantaggio competitivo imprescindibile, al punto tale che – spesso – organizzazioni clienti decidono di finanziare economicamente contromisure di sicurezza a quei fornitori che costituiscono lock-in e single



point of failure della loro catena del valore ma che, per dimensioni e organizzazione, non dispongono di strumenti adeguati.

Possiamo dunque dire, vista la complessità della supply chain, che in Italia abbiamo due tipologie di aziende: quelle che saranno assoggettate alla NIS 2 sulla base del dettato normativo e quelle che vi saranno soggette perché lo chiederà il mercato e per avere un vantaggio competitivo. Ben poche potranno dirsi escluse dal ragionare in ottica di resilienza cyber.

DALL'EVOLUZIONE DEGLI STRUMENTI DI TRASFERIMENTO DEL RISCHIO ALLA TELEMETRIA

Il tema del trasferimento del rischio è dunque cruciale e lo dimostra un settore cyber-insurance caratterizzato da profonde evoluzioni. La crescente frequenza e gravità degli attacchi, unite all'incertezza sul rischio sistematico (in particolare gli attacchi sponsorizzati da Stati), hanno portato a un'esposizione maggiore e ad una maggior necessità di circoscrivere le condizioni di polizza.

Da due diligence più approfondite all'adozione di controlli minimi che diventano prerequisiti al trasferimento del rischio (es. l'autenticazione multi-fattore), sino alla cyber-igiene come fattore di resilienza che contempli anche aspetti di incident response, aspetti di cultura e formazione. Nuove minacce aprono spazio anche a nuovi strumenti: ed è qui che, nel corso del Convegno, abbiamo discusso dell'importanza della Telemetria a supporto della raccolta e dell'analisi automatica di dati da sistemi remoti (dalle reti aziendali fino ai cloud environment), così da arrivare ad una visibilità completa sull'ecosistema digitale. La Telemetria permette, infatti, un'analisi predittiva e in tempo reale del comportamento anomalo, spostando il focus dalla semplice reazione all'anticipazione e alla valutazione continua del rischio cyber. Integrare i dati di telemetria nei modelli di risk management consente di calibrare le risorse difensive in modo più efficace e mirato, permettendo un approccio sistematico più efficace.

SCENARI FUTURI: DALLE MINACCE IBRIDE ALL'ECONOMIC WARFARE

Non solo analisi del quadro attuale ma anche un focus sugli scenari futuri: dalle strategie di guerra ibrida all'economic warfare. Le nuove minacce ibride combineranno disinformation, attacchi fisici e attacchi informatici per massimizzare la destabilizzazione di Paesi ostili. L'economic warfare utilizzerà anche gli attacchi ransomware e la violazione di dati per sabotare l'economia e la competitività dei Paesi avversari.

In questo scenario, possiamo dunque concludere affermando che la capacità di un'organizzazione di prosperare e superare un futuro denso di incertezze e sfide sistemiche dipende dalla sua resilienza organizzativa, ottenuta attraverso un adeguato approccio al Risk Management integrato e capace di guardare agli obiettivi strategici, l'adozione rigorosa della normativa cogente (NIS 2 in primis) e volontaria (come gli standard ISO 27001 e ISO 22301), l'investimento in tecnologie predittive come la Telemetria e una gestione puntuale e rigorosa della sicurezza estesa a tutta la supply chain. Il Risk Manager è chiamato a essere il vero e proprio stratega della sicurezza in questa nuova normalità.

LA SURVEY DI ANRA E RIESKO SUI RISCHI CATASTROFALI

La ricerca ha l'obiettivo di conosce il livello di consapevolezza del pericolo di un evento naturale devastante nelle aziende



La ricerca, organizzata da ANRA in collaborazione con RIESKO, ha l'obiettivo di comprendere il livello di consapevolezza e di percezione del rischio da catastrofe naturale nell'ottica del cercare di verificare quanto le aziende italiane siano consapevoli dei propri potenziali rischi e analizzare come percepiscano la probabilità e l'impatto di tali eventi. Il progetto vuole

essere un esercizio di comprensione della cultura di impresa anche in relazione agli obblighi di copertura assicurativa secondo la normativa introdotta dalla legge di bilancio 2024 (legge 30 dicembre 2023 n. 213) e le successive modalità operative contenute nel Decreto ministeriale n.18/2025. L'analisi vuole, inoltre, comprendere i comportamenti nell'identificare le strategie e le misure

adottate dalle imprese per prevenire o mitigare i rischi catastrofali e verificare se esistano piani di continuità operativa e piani di emergenza. Quale ulteriore aspetto, infine, viene valutato il livello di formazione del personale sulla risposta ai rischi da disastro naturale e sulle procedure d'emergenza adottate verificando se l'organizzazione ha effettuato simulazioni o test di risposta per eventi estremi.

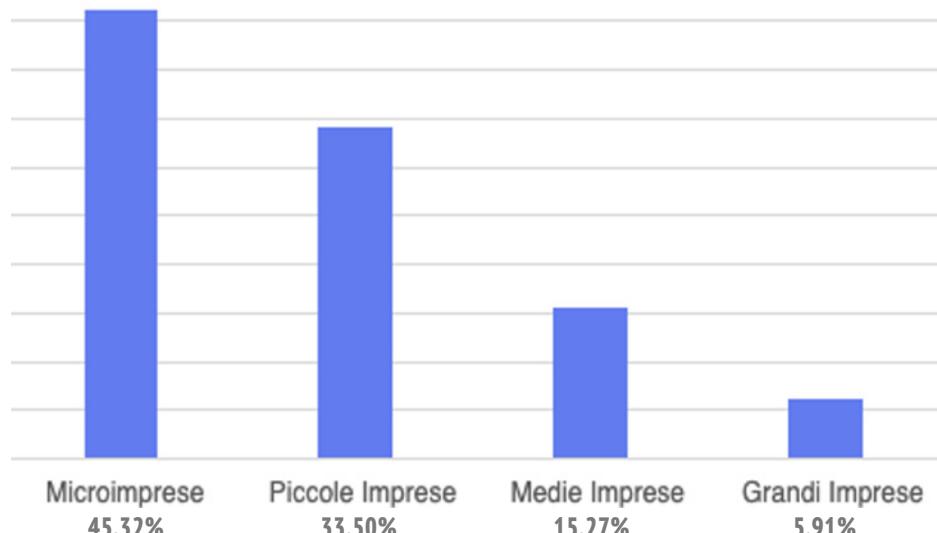


Stefano Barboni
Partner Riesko – Socio ANRA

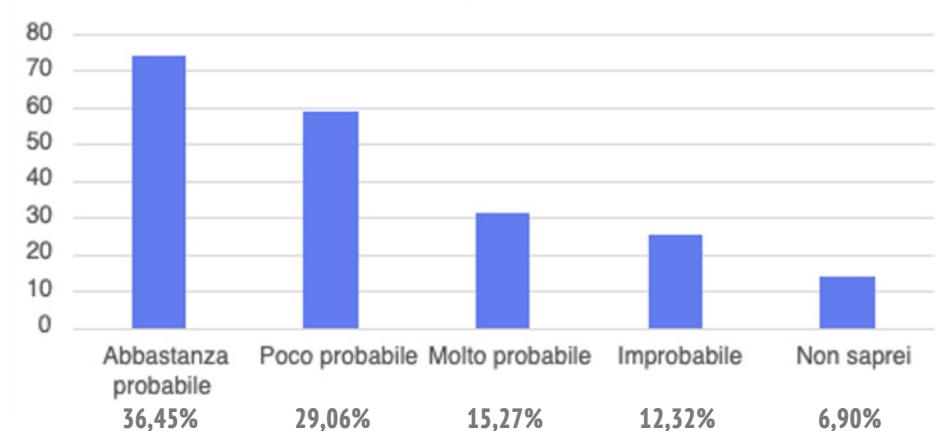
La partecipazione alla Survey è stata distribuita omogeneamente sulle fasce dimensionali qui di seguito evidenziate:

Criteri dimensionali	Microimprese fino a	Piccole imprese fino a	Medie imprese fino a	Grandi imprese Maggiori di
Totale Stato Patrimoniale	450.000€	5.000.000€	25.000.000€	>25.000.000€
Ricavi netti (Fatturato)	900.000€	10.000.000€	50.000.000€	>50.000.000€
Numero medio dipendenti	10	50	250	>250
Termine obbligo differito NATCAT	01.01.2026	01.01.2026	31.10.2025	01.04.2025

A QUALE FASCIA APPARTIENE LA TUA IMPRESA?



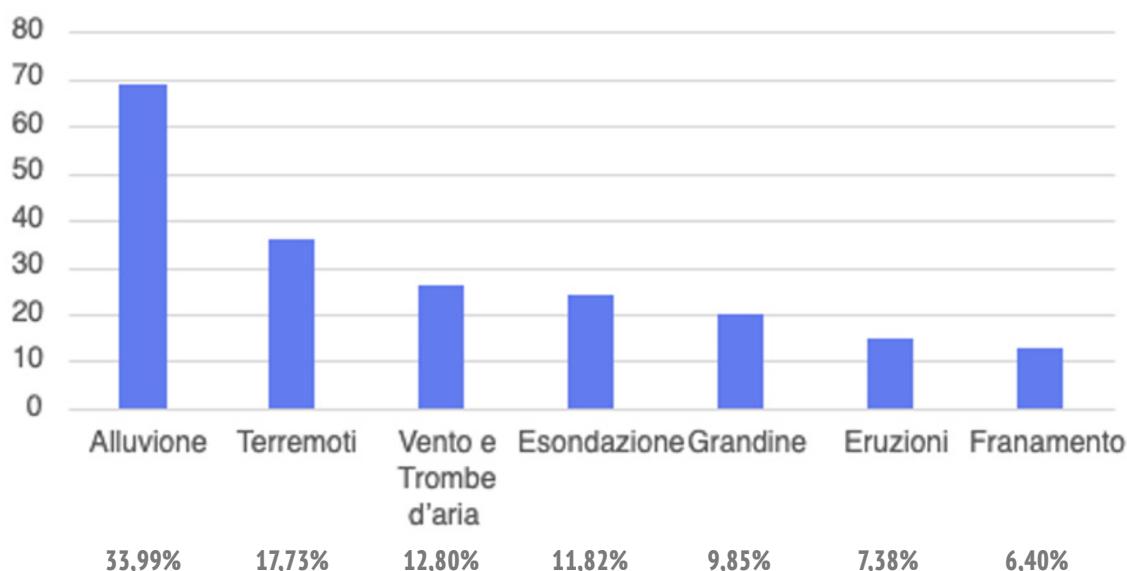
QUANTO RITIENI PROBABILE CHE SI VERIFICO UN EVENTO CATASTROFALE NEI PROSSIMI 10 ANNI CHE POSSA COLPIRE LA TUA ORGANIZZAZIONE?



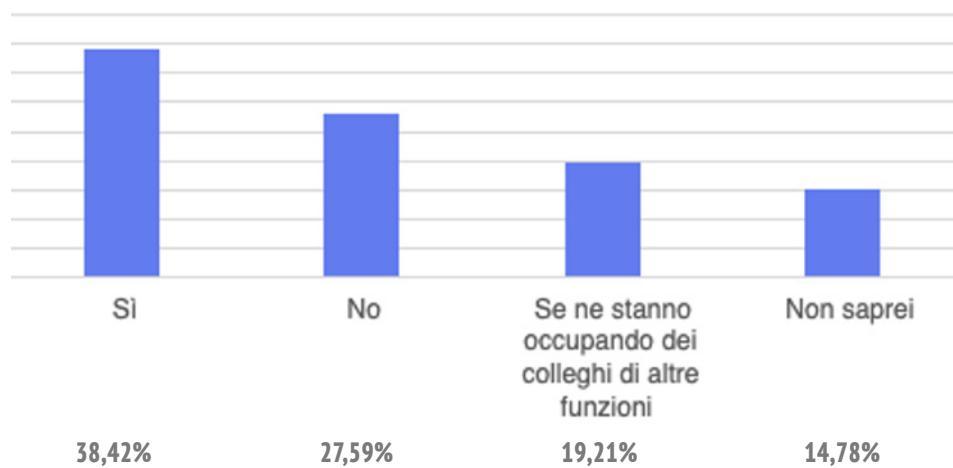
Da una prima lettura dei dati, emerge che circa il 52% delle aziende intervistate dichiara di avere una «buona consapevolezza» in relazione all'essere esposte a potenziali rischi catastrofali. Di converso, il 41,38% delle risposte dichiara come “poco o del tutto improbabile” tale eventualità.

In riferimento alla valutazione di quali possano essere i principali rischi catastrofali, notiamo che la maggiore minaccia percepita riguarda il rischio di alluvione per il 34% dei partecipanti seguito dai terremoti per un 18%.

QUALI RITIENI SIANO I PRINCIPALI RISCHI CATASTROFALI PER LA TUA AZIENDA / ORGANIZZAZIONE?

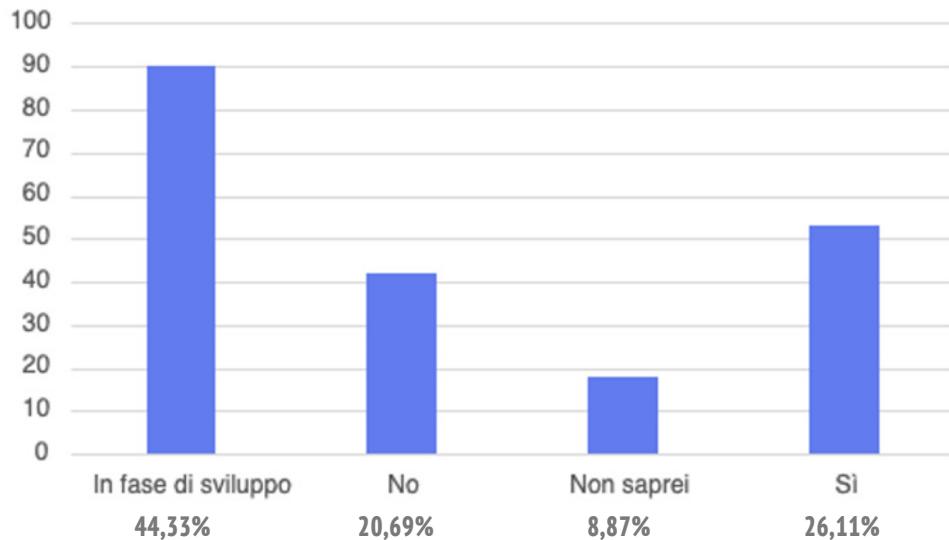


HAI VALUTATO LA CAPACITÀ DI RESILIENZA DELLA TUA IMPRESA IN CASO DI FERMO DI ATTIVITÀ CONSEGUENTE AD UN DANNO INGENTE?



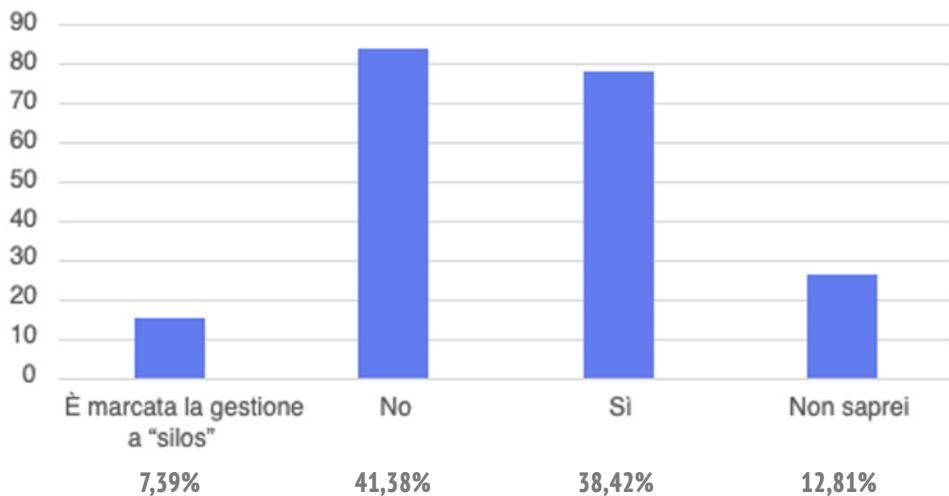
Il 38% dichiara di aver già valutato la capacità di resilienza della propria impresa anche se poi vedremo che solo il 26% dispone di un piano di continuità operativa.

LA TUA AZIENDA HA UN PIANO DI CONTINUITÀ?



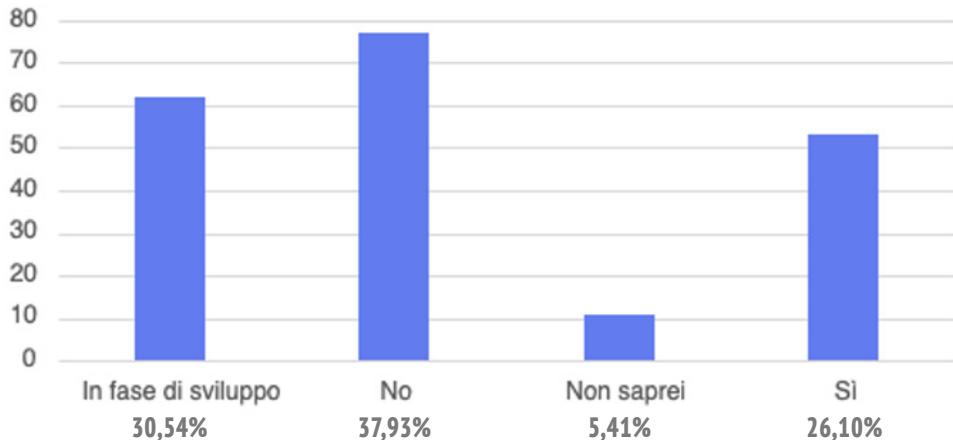
Solo il 26% dei rispondenti dispone di un piano di continuità mentre il 44% dichiara che il piano è in fase di sviluppo. La mancanza di piani di continuità va rimarcata nel senso che è necessario insistere nel messaggio di sensibilizzazione alla presa di coscienza di quanti danni si possano subire (fino alla chiusura dell'impresa stessa) per un rischio catastrofale. Negli ultimi cinque anni, l'Italia ha subito danni catastrofici causati principalmente da eventi meteorologici estremi, con un aumento della frequenza di alluvioni, frane, grandinate e trombe d'aria. Le conseguenze economiche sono state significative. Solamente in relazione all'alluvione in Emilia-Romagna e Toscana del 2023, l'ammontare dei danni, davvero ingenti, è stato pari a 8,8 miliardi di euro, con 14.200 aziende danneggiate di cui 12.000 appartenenti al settore agricolo. Il nuovo rapporto Ispra sul dissesto idrogeologico dimostra che il 94,5% dei 7.896 comuni italiani è a rischio frane, alluvioni, valanghe ed erosione delle coste, con oltre 636.000 frane attive nel nostro Paese, cioè circa due terzi di quelle censite in tutta Europa. Il rapporto Ance-Cresme stima che la spesa per contrastare i fenomeni di dissesto idrogeologico è triplicato, passando da una media di 1 miliardo precedente al 2009 a 3,3 miliardi nel periodo 2009-2023. La progettazione e l'attuazione di piani per proteggere e dare continuità all'operatività aziendale, primo valore per le imprese, in caso di interruzione dell'operatività a causa di eventi catastrofali, diventa oggi priorità e fondamentale per qualsiasi tipo di organizzazione. Il piano di continuità operativa comprende l'individuazione di rischi e minacce, la creazione di strutture di risposta e di azioni per affrontare in concreto eventuali incidenti e crisi promuovendo così il miglioramento continuo ed attuando una concreta resilienza. La complessità della gestione dei dati di rischio e dei piani di continuità può sicuramente essere agevolata dal giusto impiego delle tecnologie che sempre più ci vengono incontro sia nell'attività di individuazione dei punti di debolezza all'interno delle organizzazioni che nell'analisi storica degli accadimenti e dei fenomeni che li hanno generati. Risulta di fondamentale importanza, in riferimento alla quantità sempre maggiore di dati di rischio, organizzare ed orchestrare tutte le informazioni in un sistema informatico affinché si possa rendere puntuale la fase di mitigazione e di prevenzione degli incidenti nonché rendere efficaci tutte le azioni volte alla continuità operativa per una celere e strutturata risposta alla crisi.

È PRESENTE UNA FIGURA E/O UN TEAM DEDICATO ALLA GESTIONE DEL RISCHIO?



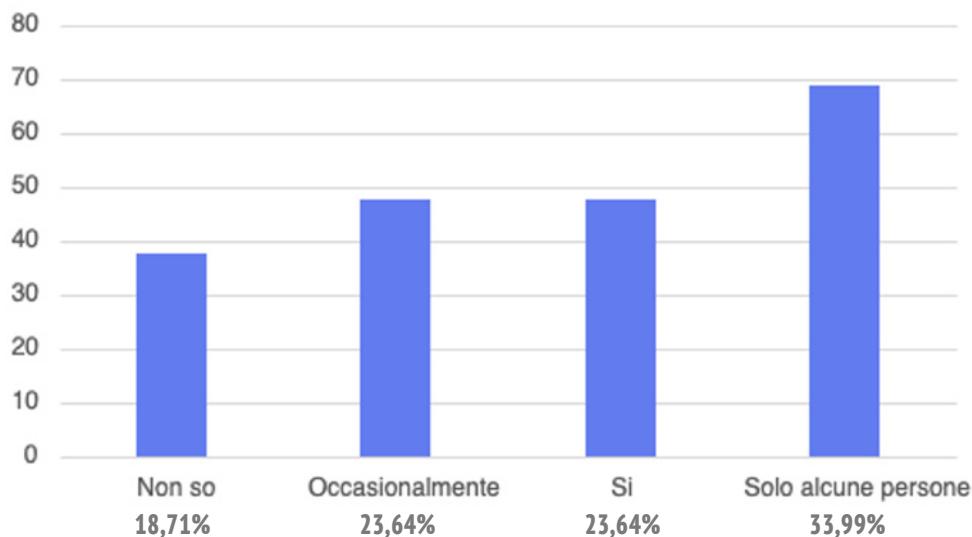
All'interno delle organizzazioni il 41% dei rispondenti dichiara di non avere ancora una figura e/o un gruppo di persone dedicato alla gestione del rischio. Per poter comprendere ed applicare la nostra capacità di far fronte alle situazioni di crisi è fondamentale aver chiaro e di conseguenza puntualmente individuato ogni livello di rischio ed i relativi punti critici all'interno ed all'esterno dell'organizzazione. Le informazioni sulle valutazioni dei rischi e i metodi per valutare le minacce di possibili interruzioni consentono di progettare efficaci soluzioni di continuità operativa e opportune misure di mitigazione. Se una organizzazione dispone di una funzione di gestione del rischio che dall'interno osserva i fenomeni con la giusta conoscenza dei propri processi organizzativi, sarà facilitata nell'identificare le minacce e le cause dell'interruzione riuscendo a identificare ancor più puntualmente le probabilità e l'impatto di ciascun evento a fronte dell'accadimento sinistro predisponendo, così, le più adeguate azioni di mitigazione.

SONO MAI STATE EFFETTUATE SIMULAZIONI O ESERCITAZIONI INTERNE PER SITUAZIONI DI EMERGENZA?



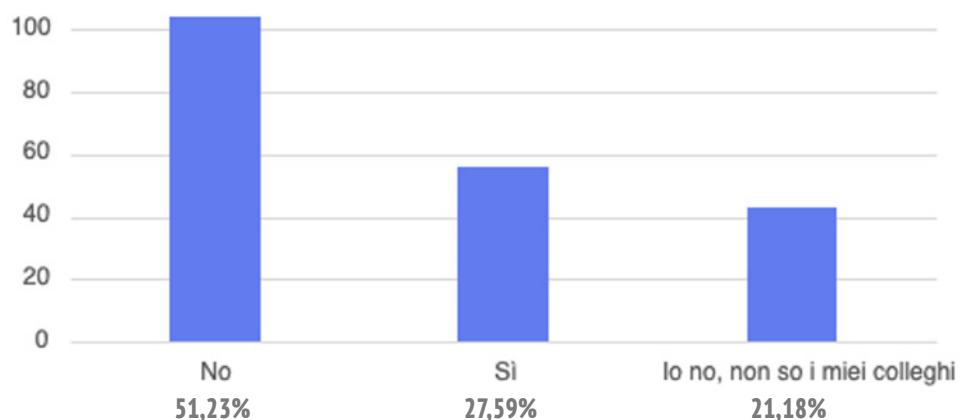
Solo il 26% degli intervistati dichiara di aver già effettuato simulazioni o esercitazioni per situazioni di emergenza. Il dato conferma la mancanza dei Piani di Continuità suesposti.

IL PERSONALE È FORMATO PER AFFRONTARE EVENTI CRITICI?



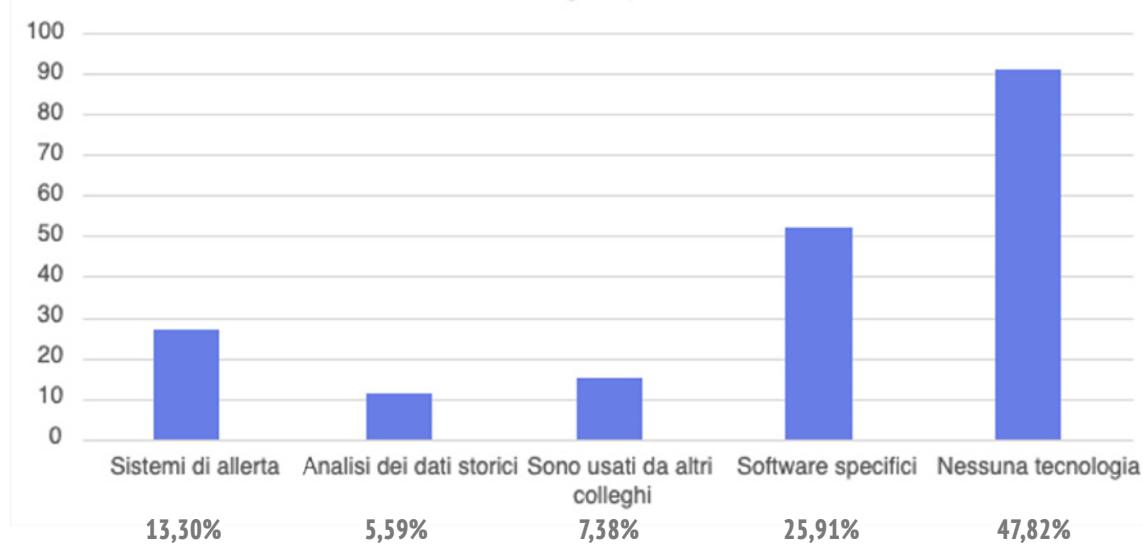
La capacità di gestione della continuità di una organizzazione non può certo ritenersi affidabile o efficace finché non sia stata messa alla prova attraverso esercitazioni che consentano di individuare i problemi. Le esercitazioni servono per il miglioramento continuo della capacità di gestione della continuità operativa e del grado di prontezza alla crisi. L'origine del problema alla base della mancanza di esercitazioni è proprio l'assenza di piani di continuità operativa e, prima ancora, la scarsa attenzione alla formazione. Spesso la formazione viene sottovalutata considerandola dispendiosa sia dal punto di vista risorse/tempo che dal punto di vista economico. Ma si sa non c'è tempo e denaro meglio speso se non nella formazione del proprio personale per affrontare uno stato di crisi, in quanto il ritorno dell'investimento ripaga ampiamente il tempo e il denaro speso.

HAI PARTECIPATO A INIZIATIVE TERRITORIALI SULLA PREVENZIONE DEI RISCHI CATASTROFALI?



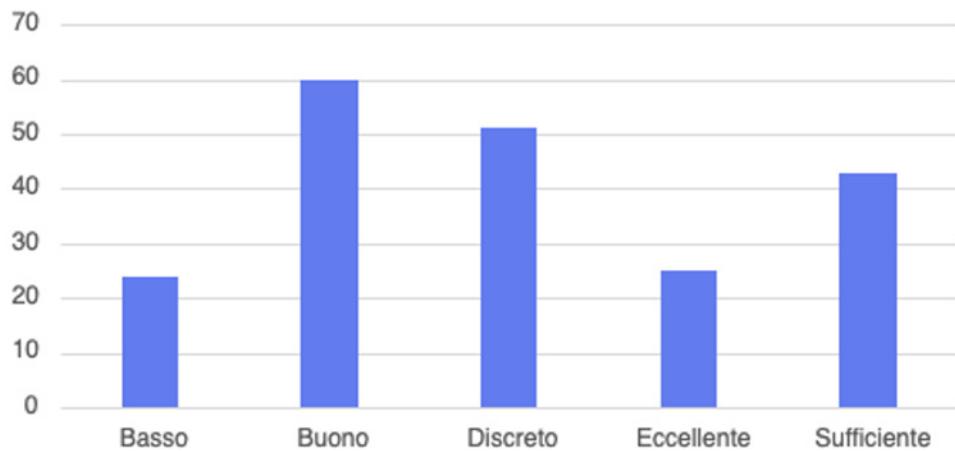
Ancora una volta solo il 27% degli intervistati ha partecipato ad iniziative territoriali sulla prevenzione dei rischi catastrofali. Se l'organizzazione è responsabile della propria sede o dei propri locali, occorre designare alcuni membri del personale, dotati di adeguato livello di capacità e preparazione, affinché interagiscano con i servizi di emergenza durante l'incidente o la crisi. Sottovalutare questo aspetto può essere devastante.

SONO USATI STRUMENTI TECNOLOGICI PER MISURARE I RISCHI?

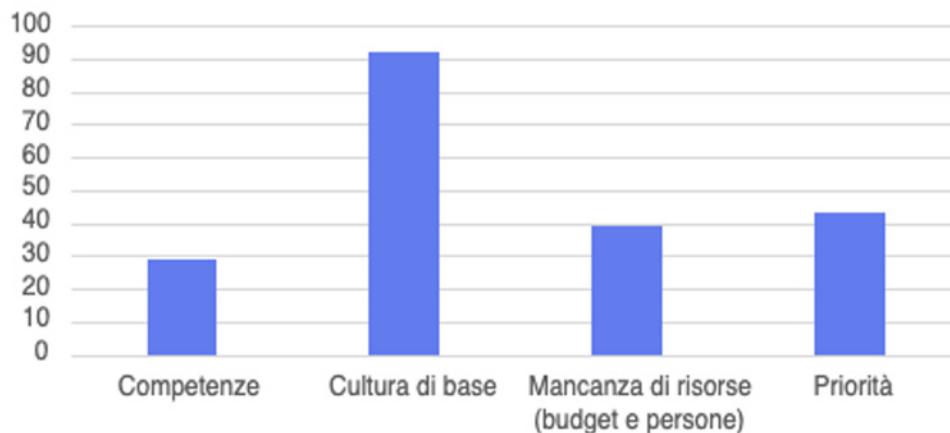


Il 48% dei rispondenti dichiara di non utilizzare alcuna tecnologia per la misurazione dei rischi. La tecnologia deve essere vista come un valido ed indispensabile supporto all'individuazione dei punti di cedimento della nostra organizzazione e alla gestione dei rischi e delle relative azioni di analisi e mitigazione rendendo ancor più puntuale ed efficace non solo la fase di prevenzione agli incidenti ma anche la risposta alla crisi.

RITIENI CHE LA TUA AZIENDA ABbia UNA BUONA CULTURA DELLA RESILIENZA?

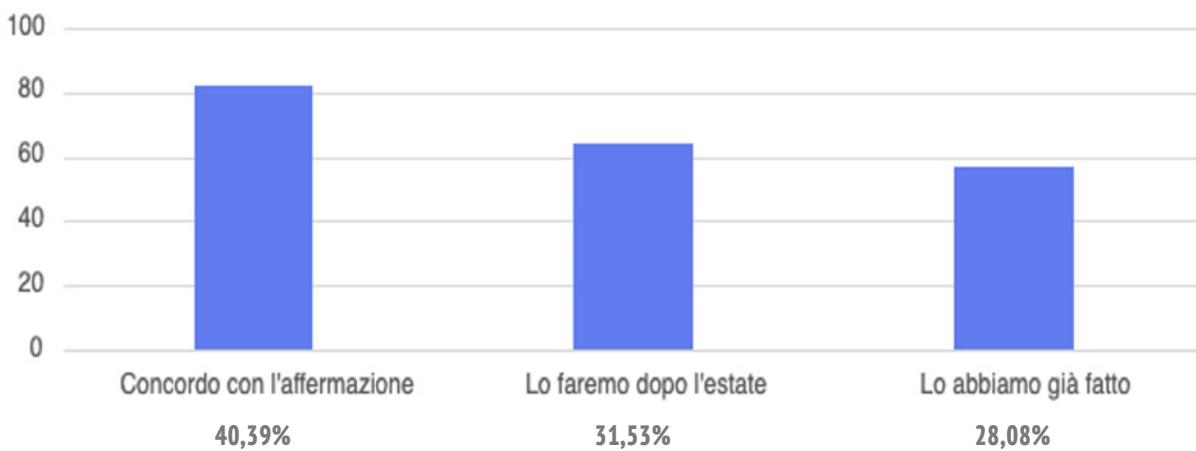


**QUALI SONO SECONDO TE I PRINCIPALI OSTACOLI
CHE IMPEDISCONO UNA MIGLIORE PREPARAZIONE DELL'AZIENDA
AI RISCHI CATASTROFALI?**



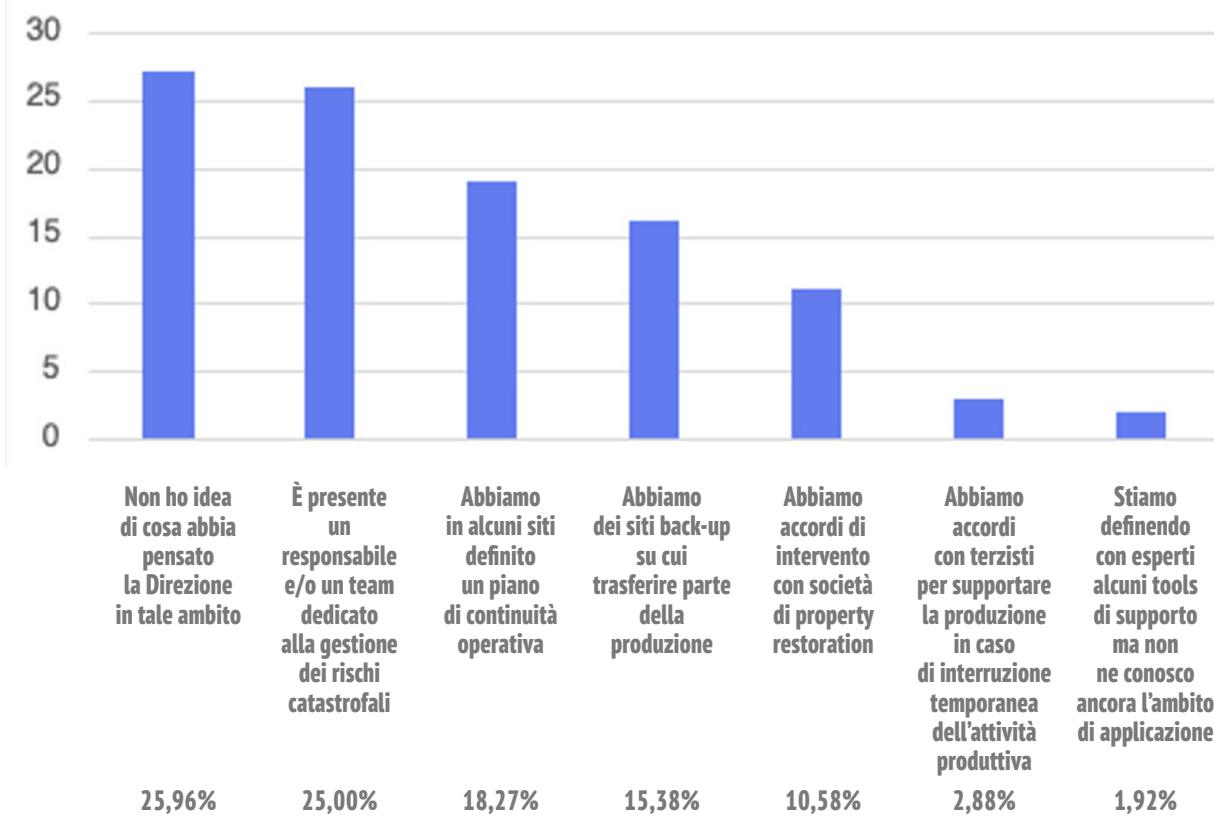
Il grafico evidenzia l'importanza della formazione e della sensibilizzazione di tutti gli addetti dell'organizzazione aziendale preposta nell'essere pronti e reattivi a fronteggiare una situazione di incidente catastrofale.

**SIAMO CONSAPEVOLI DI DOVER MODIFICARE I CONTRATTI
ASSICURATIVI IN CORSO, ANCHE SE GIÀ CONTEMPLANO
DELLE GARANZIE CATASTROFALI, E DI CONSEGUENZA
SOTTOSCRIVERE IN PARALLELO NUOVE POLIZZE NAT CAT, IN LINEA
CON LO SCHEMA MINISTERIALE RESO OBBLIGATORIO DAL DL**



Dalle aziende rispondenti osserviamo che il 72% delle imprese dispone ancora di una copertura assicurativa basica (polizza multirischio nella formulazione "All Risks" o a "Rischi Nominati"). Il 31% delle imprese non ha mai acquistato alcuna forma di copertura specifica per rischi catastrofali percependoli come trascurabili. Vi è un evidente divario tra consapevolezza e azione: numerose aziende avvertono la pericolosità del rischio, ma poche adottano misure specifiche. Anche le aziende che si dichiarano "coperte" spesso lo sono tramite polizze generiche, non sufficienti ad affrontare scenari con eventi ad intensità catastrofale. Le aree ad esposizione elevata al rischio catastrofale con zone di significativa pericolosità sismica o idrogeologica devono percepire come prioritaria la responsabilità imprenditoriale a gestire e governare questi rischi, aldilà del recente obbligo assicurativo. Ricordiamo sempre che, per affrontare gli eventi catastrofali, non basta il solo ricorso alle polizze ma è utile che le aziende adottino piani propri ed autonomi di continuità, recupero, mitigazione. Inaugurando soprattutto una cultura alla prevenzione.

**QUALI ELEMENTI RITIENI ESSERE PIÙ IDONEI
A FRONTEGGIARE UNA CALAMITÀ NATURALE
CHE POTREBBE COMPROMETTERE LA CONTINUITÀ
OPERATIVA / PRODUTTIVA TRA QUELLI DI SEGUITO INDICATI?**



Scorrendo la survey, nasce spontanea la riflessione su quanto la problematica dei rischi catastrofali sia in grado di mettere a nudo la fragilità e i punti di vulnerabilità delle nostre organizzazioni d'impresa, dei loro siti e delle persone che ne fanno parte. Riconoscere questa fragilità non è un segno di debolezza ma costituisce il primo passo per costruire una barriera di resilienza fondata sulla responsabilità d'impresa, da declinare all'interno dell'azienda, unitamente alla capacità di guardare oltre l'immediato.

LA GESTIONE DEI RISCHI CLIMATICI E GLI OBBLIGHI NORMATIVI: PAROLA AGLI IMPRENDITORI

Negli incontri organizzati da ANRA e UNIPOL in collaborazione con BPER sono emerse le esperienze realmente vissute nelle aziende

A cura di Unipol  www.unipol.it

Il cambiamento climatico non è più un tema distante: eventi estremi, interruzione dell'attività e nuove normative stanno già influenzando le scelte strategiche delle imprese. Per le piccole e medie aziende, saper gestire questi rischi significa proteggere il proprio business e, al tempo stesso, aprirsi a nuove possibilità di crescita e innovazione.

Il 30 Ottobre e il 6 novembre, sulle piazze di Modena e Brescia, si sono tenuti due incontri dal titolo "Gestione dei rischi climatici e obblighi normativi: parola agli imprenditori", eventi organizzati da ANRA e UNIPOL in collaborazione con BPER interamente dedicati agli imprenditori di piccole e medie imprese attive sul territorio nazionale.

Negli incontri, caratterizzati dall'interattività con i partecipanti, si è dato spazio alla narrazione di esperienze realmente vissute da aziende e imprenditori.

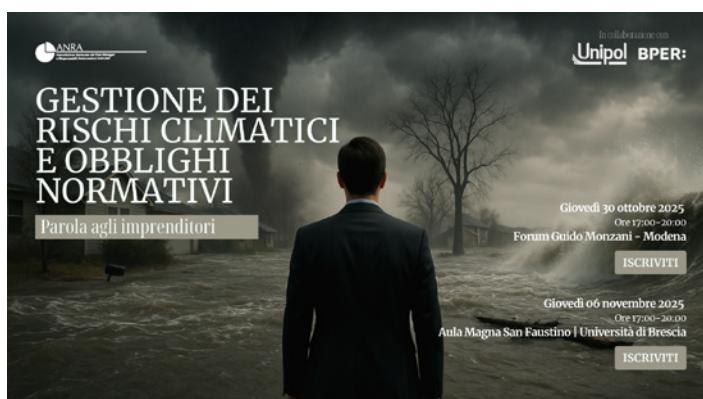
Partendo dalla gestione dell'emergenza, l'attenzione si è inizialmente concentrata su come questi eventi siano stati gestiti tramite l'intervento di società specializzate in servizi post-evento: in caso di incendio, alluvione o inquinamento è infatti importante agire rapidamente adottando le giuste misure. Belfor a Modena e Gruppo PER a Brescia hanno, in particolare, illustrato i punti salienti dei loro interventi in riferimento ai casi specifici rappresentati in sala.

Il dibattito si è poi concentrato sugli strumenti di prevenzione e protezione fisici finalizzati alla riduzione e mitigazione dei rischi. Con l'intervento del responsabile del team di Analisi Rischi e Loss Prevention di Unipol sono stati evidenziati i principali fattori di vulnerabilità dell'azienda per rischi specifici, come ad esempio l'alluvione. A partire dai casi segnalati, i risk ma-

nager di Anra hanno ampliato la discussione al tema più di carattere generale: gestire i rischi, anticipare scenari, proteggere i beni aziendali può fare la differenza tra reagire, semplicemente, agli eventi o in-

nesciare un processo virtuoso, guidato da un metodo, finalizzato a trasformare il rischio in valoreopportunità consentendo alle aziende di distinguersi per resilienza.

Infine, avuto riguardo all'intero processo di Enterprise Risk Management che, tra le strategie di mitigazione, prevede anche il trasferimento del rischio residuo attraverso la stipula di polizze assicurative, non poteva mancare un intervento dedicato all'obbligo normativo di assicurazione contro i danni causati da eventi catastrofali e calamità naturali, introdotto dalla Legge N. 213/2023. Su questo argomento è intervenuto un legale dello studio RPLT, esperto in Diritto Assicurativo, che ha illustrato aspetti di carattere generale e di dettaglio relativi alla citata Legge e successive modifiche ed integrazioni (decreto ministeriale N. 18/2025, Decreto-Legge n. 39/2025 e relativa Legge di conversione N. 78 del 27 maggio 2025). L'interazione tra le professionalità presenti, su stimolo delle domande poste dalla platea, si è concretizzato in un confronto vivace e costruttivo tra imprenditori ed esperti: ne è scaturito un quadro sinergico delle competenze che possono essere messe concretamente in campo, sia nelle attività di prevenzione sia di gestione dell'evento di crisi, per garantire la continuità del business aziendale.



PER UNA SOLIDA TUTELA DELL'ARIA

Effetti e conseguenze della decarbonizzazione sul settore dell'aviazione e oltre



La decarbonizzazione del trasporto aereo rappresenta una delle sfide più complesse e cruciali nella transizione verso un'economia globale a basse emissioni. Questo processo coinvolge aspetti fondamentali come la connettività, l'occupazione, le politiche pubbliche e le misure di protezione ambientale.

Sebbene il settore dell'aviazione contribuisca in misura relativamente contenuta alle emissioni globali di gas serra, la sua crescita è rapida e costante: la domanda tende a raddoppiare ogni 15 anni. Senza misure efficaci di mitigazione, tale espansione rischia di compromettere gli obiettivi climatici internazionali. È quindi una sfida da affrontare con urgenza, metodo e competenza.

DECARBONIZZARE L'AVIAZIONE: COSA FARE E COME FARLO

Il processo di decarbonizzazione richiede un approccio integrato, che combini innovazione tecnologica, strumenti economici, politiche pubbliche e trasformazioni nei comportamenti dei consumatori. Le principali leve d'intervento includono:

- **L'adozione di carburanti sostenibili per l'aviazione** (Sustainable Aviation Fuel, SAF), prodotti da fonti rinnovabili e capaci di ridurre significativamente l'impatto ambientale;

- **Lo sviluppo di aeromobili a propulsione alternativa**, come quelli elettrici o a idrogeno, insieme all'efficientamento operativo e infrastrutturale;
- **L'introduzione di strumenti di mercato**, come la tassazione del carbonio e i sistemi di scambio di emissioni (Emission Trading Systems).

I SAF rappresentano la tecnologia più promettente per ridurre le emissioni nel breve e medio termine. Tuttavia, la loro produzione è ancora limitata e i costi rimangono significativamente superiori rispetto al cherosene tradizionale. Per favorirne l'adozione su larga scala, sono necessari due interventi paralleli:

L'attuazione di un mix di incentivi finanziari, obblighi normativi e meccanismi di mercato che ne rendano l'uso economicamente vantaggioso; Investimenti nella ricerca e nello sviluppo di nuove tecnologie di propulsione, come gli aerei elettrici e a idrogeno, che potrebbero diventare competitivi per tratte brevi e medie nei prossimi decenni.

EFFETTI E CONSEGUENZE ECONOMICHE E SOCIALI

L'introduzione di queste tecnologie comporterà inevitabilmente un aumento dei costi operativi, con una possibile ricaduta sui prezzi dei biglietti aerei, stimata in un incremento medio del 25-30% entro il 2060. Tra le conseguenze attese:

- Un calo della domanda, che potrebbe contribuire alla riduzione delle emissioni;
- Effetti negativi sulla connettività, soprattutto nelle regioni remote o insulari.

In questi contesti, per garantire la continuità del servizio, sarà necessario prevedere strumenti di compensazione pubblica e promuovere tecnologie adatte a tratte brevi e a bassa capacità. Anche il turismo sarà influenzato dalla transizione. L'aumento dei costi potrebbe modificare i comportamenti dei viaggiatori, favorendo destinazioni più vicine o raggiungibili con mezzi alternativi, come l'alta velocità ferroviaria. Le destinazioni che dipendono fortemente dal turismo internazionale – in particolare quelle insulari o a lungo raggio – potrebbero subire impatti significativi. Per mitigarli, sarà fondamentale promuovere forme di turismo più sostenibili, incentivare soggiorni più lunghi e diversificare l'offerta turistica.

EQUITÀ, LAVORO E COOPERAZIONE INTERNAZIONALE

La maggior parte delle emissioni del trasporto aereo è generata da una piccola percentuale della popolazione mondiale. Le politiche che aumentano il costo del volo colpiscono soprattutto i frequent flyer ad alto reddito, rendendo la tassazione progressiva – a differenza di altri settori, dove gli effetti sono spesso regressivi. Per



L'introduzione di nuove tecnologie per i voli aerei comporterà un incremento medio del prezzo dei biglietti del 25-30% entro il 2060

garantire una distribuzione equa dei costi ambientali, si possono introdurre strumenti fiscali mirati, come tasse sui voli privati o il frequent flyer levy, che colpiscono proporzionalmente l'impatto ambientale individuale.

Anche il mercato del lavoro sarà interessato dalla transizione. Sebbene la domanda complessiva di trasporto aereo sia destinata a crescere, la decarbonizzazione potrebbe rallentare questo trend, con possibili impatti sull'occupazione. Tuttavia, la produzione e distribuzione dei SAF, insieme allo sviluppo di nuove tecnologie, potrebbero generare nuove opportunità occupazionali, anche in aree oggi escluse dalle filiere energetiche tradizionali.

Per garantire una transizione giusta, sarà fondamentale investire in formazione, riqualificazione professionale e pianificazione strategica delle competenze, coinvolgendo imprese, istituzioni e organizzazioni dei lavoratori.

Infine, non si può prescindere da un coordinamento internazionale. Le emissioni del settore aviazione sono transfrontaliere, e politiche unilaterali rischiano di generare distorsioni competitive o fenomeni di carbon leakage. È quindi essenziale:

- Rafforzare i meccanismi multilaterali, come gli accordi internazionali sul clima e i sistemi globali di compensazione delle emissioni;
- Promuovere la cooperazione tra governi, industria e società civile.

OBIETTIVI CONDIVISI E RUOLO DEL SETTORE ASSICURATIVO

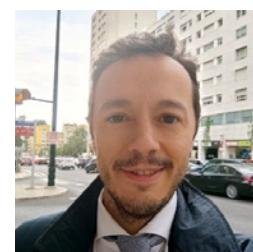
La decarbonizzazione dell'aviazione è un obiettivo ambizioso e tecnicamente raggiungibile, attraverso un approccio sistematico che tenga conto delle interazioni tra tecnologia, economia, società e ambiente – in cui il settore assicurativo può e deve avere un ruolo attivo e propositivo.

La sostenibilità rappresenta uno dei pilastri fondamentali della strategia del Gruppo Generali nel nuovo ciclo strategico, integrandosi nel core business e in tutte le attività del Gruppo, in linea con l'impegno a essere un assicuratore, un investitore, un datore di lavoro e un corporate citizen responsabile.

La Compagnia si impegna a sostenere una crescita redditizia con un impatto positivo sulle persone e sul pianeta, concentrandosi su tre aree chiave: favorire una transizione verde e giusta, promuovere la resilienza sociale e abilitare la trasformazione delle persone e delle competenze.

In questo contesto Generali Global Corporate & Commercial agisce sulla mitigazione e adattamento al cambiamento climatico e sulla trasformazione della forza lavoro, sullo sviluppo di partnership, integrando coperture innovative e consulenza.

Solo così sarà più facile conciliare la sostenibilità ambientale con la tutela della connettività, dell'equità e dello sviluppo economico globale.



di **Emanuele Olivetti**,
Underwriter Aviation Manager –
Generali Global Corporate & Commercial Italia

DUTY OF CARE: IL DOVERE DI PROTEZIONE COME ARCHITRAVE DELLA GOVERNANCE MODERNA

La tutela del personale non riguarda più soltanto la dimensione fisica: incorpora quella sanitaria, ambientale, psicologica e digitale

A cura di Umberto Saccone, Strategic Advisor, di **INTERNATIONAL SOS** internationalsos.it



Nel contesto odierno – instabile, iperconnesso e segnato da una crescente mobilità delle persone – la protezione del capitale umano non può più essere considerata una funzione ancillare. È, al contrario, un dovere primario di governance: un elemento strutturale attraverso cui un'organizzazione assicura continuità operativa, credibilità istituzionale e responsabilità verso i propri stakeholder. Il Duty of Care, o Dovere di Protezione, rappresenta il fulcro di questa visione: la responsabilità, non delegabile, di prevedere i rischi, predisporre sistemi di tutela adeguati e garantire assistenza tempestiva a chi opera per conto dell'impresa.

UN CONTESTO CHE CAMBIA: RISCHI PIÙ COMPLESSI, RESPONSABILITÀ PIÙ AMPIE

La trasformazione dello scenario globale ha esteso e reso più articolato il perimetro dei rischi. La tutela del personale non riguarda più soltanto la dimensione fisica: incorpora quella sanitaria, ambientale, psicologica e digitale. Crisi geopolitiche, pandemie, eventi climatici estremi, attacchi cyber, volatilità delle supply chain: tutto ciò può impattare direttamente sulla forza lavoro e richiede una capacità organizzativa di anticipazione e gestione che va ben oltre il mero

adempimento normativo.

In questa prospettiva, il Duty of Care diventa un indicatore della maturità complessiva dell'organizzazione: misura la capacità di un'impresa di leggere il contesto, prendere decisioni responsabili e proteggere i propri asset più preziosi.

Garantire un adeguato Dovere di Protezione significa, tra l'altro:

- condurre analisi di rischio aggiornate sui Paesi, i territori e gli ambienti operativi;
- adottare procedure standardizzate per trasferte e attività in aree a rischio;
- assicurare formazione e consapevolezza alle persone;
- attivare supporto medico e di sicurezza h24, ovunque nel mondo;
- includere la dimensione psicologica nella gestione delle crisi e nel benessere organizzativo.

Il tutto sostenuto da dati, tecnologie e processi solidi, ma soprattutto da una cultura interna che riconosce la tutela delle persone come priorità strategica.

IL CAPITALE UMANO COME ASSET NON REPLICABILE

In ogni settore, le persone rappresentano l'asset più prezioso: un patrimonio di competenze, relazioni e conoscenza tacita che

non può essere ricreato artificialmente. Proteggerle significa:

- preservare la continuità delle attività anche in scenari complessi;
- ridurre costi e inefficienze connessi a incidenti, evacuazioni e interruzioni operative;
- migliorare motivazione, retention e clima organizzativo;
- rafforzare la reputazione dell'impresa come datore di lavoro affidabile;
- costruire fiducia e responsabilità condivisa.

In un mercato in cui i talenti scelgono le organizzazioni che garantiscono protezione e benessere, il Duty of Care è ormai una leva competitiva e identitaria.

VERSO UN ECOSISTEMA INTEGRATO DI PROTEZIONE

Un Duty of Care efficace non si esaurisce in un corpus di policy: richiede un ecosistema dinamico, multilivello e capace di adattarsi all'evoluzione dei rischi. Gli elementi che lo compongono includono:

- **Governance chiara e responsabilità definite.** La protezione delle persone deve essere inserita nelle strutture decisionali, coinvolgendo Security, HR, HSE, Risk Management e leadership.

*In un mercato
in cui i talenti
scelgono
le organizzazioni
che garantiscono
protezione
e benessere,
il Duty of Care
è ormai
una leva
competitiva
e identitaria*



- **Risk intelligence e monitoraggio continuo.** L'accesso a informazioni qualificate e sistemi di allerta abilita decisioni rapide, informate e proporzionate.
- **Policy globali con declinazioni locali.** Coerenza generale e adattamento ai contesti normativi e culturali dei Paesi in cui opera il personale.
- **Formazione e consapevolezza.** La prevenzione passa dalla capacità delle persone di riconoscere i rischi e attivare correttamente i canali di supporto.
- **Soluzioni digitali integrate.** Piattaforme di tracciamento, comunicazione e check-in per un supporto in tempo reale.
- **Assistenza medica e security 24/7 a livello globale.** Un requisito essenziale per qualsiasi organizzazione che operi in contesti dinamici o internazionali.
- **Audit e miglioramento continuo.** Ogni evento critico alimenta un ciclo di apprendimento che eleva progressivamente gli standard di protezione.

DUTY OF CARE COME INDICE DI RESILIENZA E RESPONSABILITÀ

La capacità con cui un'organizzazione tutela le proprie persone è oggi un criterio centrale per valutare la qualità della governance, il livello di responsabilità

sociale e la sostenibilità delle strategie. Un sistema maturo di Duty of Care rafforza la resilienza, consolida la reputazione e contribuisce alla creazione di valore nel lungo periodo.

Nel mondo attuale, in cui le minacce sono globali, immediate e interconnesse, nessuna organizzazione può permettersi di considerare la protezione delle persone come un optional. Il Dovere di Protezione è, a tutti gli effetti, un imperativo di governance e un impegno strutturale verso il capitale umano.

PER APPROFONDIRE: WHITE PAPER “IL DOVERE DI PROTEZIONE”

Per chi desidera esplorare in modo più strutturato e completo le implicazioni del Duty of Care e i modelli di gestione più avanzati, è disponibile per il download tramite QR Code il white paper “Il Dovere di Protezione”, a cura di Umberto Saccone, Strategic Advisor di International SOS, e pubblicato con il sostegno della International SOS Foundation e il contributo di AIPSA e ASIS Italy. Il documento analizza in dettaglio il significato contemporaneo del Dovere di Protezione, le sue basi normative e le principali best practice per integrare la protezione delle persone nella governance aziendale.

CONTATTI

Centro di Assistenza

Tel. +39 02 35 98 95 01

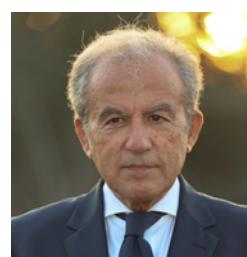
Email: milan@internationalsos.com

Uffici

Tel. +39 02 49 69 57 52

Email: italy@internationalsos.com

Via Festa del Perdono, 10 Milano 20122



di **Umberto Saccone**,
Strategic Advisor, International SOS



CONTROLLO TECNICO IN CORSO D'OPERA: LA SICUREZZA CON LA DECENNALE POSTUMA

Quando si acquista un immobile “su carta” o in costruzione, l’indice di sicurezza, qualità e vivibilità non si misura solo in metri quadri o finiture di pregio, ma in una tutela fondamentale che entra in gioco a favore dell’acquirente: la polizza assicurativa decennale postuma. Secondo l’art. 4 del decreto legislativo D.lgs. 122/2005 la polizza decennale postuma è la copertura che il costruttore è obbligato a stipulare e consegnare al momento del rogito, per ogni immobile venduto “da costruire” o “in corso di costruzione”. Questa copre l’acquirente per dieci anni da eventuali gravi difetti costruttivi delle opere, per vizio del

suolo o per difetto della costruzione e, comunque, manifestatisi alla stipula del contratto definitivo di compravendita o di assegnazione.

Il modello standard assicurativo, adottato con D.M. n. 154 del 20 luglio 2022 e pubblicato sulla G.U. del 21 ottobre 2022 è stato elaborato dal Ministero dello Sviluppo Economico di concerto con i Ministeri di Giustizia ed Economia e Finanze ed è entrato in vigore dal 5 novembre 2022. Si tratta del modello di polizza decennale che il costruttore è obbligato a contrarre e a consegnare all’acquirente al momento del rogito per le compravendite di immobili “da costruire o in corso di costru-

zione” (ai sensi del D.lgs.122/2005). Tra le novità il decreto precisa che per assicurare l’operatività della garanzia assicurativa è necessario che un controllore tecnico effettui con esito positivo le attività ispettive in corso d’opera, documentate nei rapporti di ispezione.

La consegna della polizza avviene da parte del costruttore e dalla società proprietaria che ha appaltato i lavori, al momento del trasferimento della proprietà. In alcuni casi, può avvenire anche in sede di contratto preliminare di compravendita, qualora i lavori siano in fase di ultimazione, pur restando efficace solo a partire dalla data di fine lavori.

**La copertura
che il costruttore
è obbligato a stipulare
per coprire l'acquirente
da eventuali gravi
difetti delle opere
deve essere preceduta
da una verifica eseguita
da un Organismo
di Ispezione di Tipo A**

La normativa consta di tre articoli e di tre allegati, dove l'allegato A costituisce il contenuto minimo della polizza indennitaria decennale; le clausole di questo allegato, in riferimento all'art. 1, comma 2 del decreto, possono essere modificate dalle parti esclusivamente in senso più favorevole al beneficiario.

Nello specifico l'Allegato A, oltre a definire le partite oggetto della copertura assicurativa, fornisce indicazioni specifiche e puntuali sui soggetti deputati svolgendo attività di ispezione del controllo tecnico.

Infatti, è specificato l'obbligo del Controllo Tecnico quale condizione necessaria per la validità e l'attivazione della copertura assicurativa, a condizione che le attività ispettive in corso d'opera si concludano con esito positivo. In seguito, la validità delle ispezioni verrà attestata nel rapporto di ispezione finale, che fotografa le condizioni dell'oggetto ispezionato al momento in cui l'ispezione è stata effettuata, rispetto a regolamenti, norme, deter-



minate specifiche tecniche, schemi di ispezione o contratti dal cliente o rispetto dei requisiti generali.

L'allegato B e l'allegato C del decreto riguardano rispettivamente la Scheda Tecnica che deve essere sottoscritta sia dal contraente e assicuratore per procedere all'attivazione della copertura assicurativa; e l'Attestazione di Conformità della polizza secondo quanto previsto dallo schema tipo.

Chi effettua il controllo tecnico?

Il controllo tecnico deve essere eseguito da un Organismo di Ispezione di Tipo A, in conformità delle norme UNI CEI ISO/IEC 17020, ente terzo, indipendente e imparziale, come ASACERT | SB, accreditato da Accredia - unico ente nazionale di accreditamento riconosciuto dal Governo italiano.

Il Controllo Tecnico copre tutte le fasi della costruzione, con ispezioni che riguardano:

- la progettazione, per verificare che rispetti normative e criteri tecnici;

- l'esecuzione, per controllare la corretta realizzazione delle unità tecnologiche indicate nei documenti contrattuali.

È quindi, importante sottolineare che il Controllo Tecnico in corso d'opera non è solo un adempimento burocratico: è un elemento fondamentale della sicurezza immobiliare moderna, in quanto garantisce sicurezza strutturale, minimizzazione dei costi di manutenzione e gestione, capacità di mantenere il valore immobiliare nel tempo, riduzione delle problematiche di contenzioso e maggiore efficacia assicurativa.



*di Benedetta de Fabritiis,
Responsabile Area Comunicazione
e Formazione Asacert SpA SB*

ASSICURAZIONE CATNAT: PROTEZIONE E OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE

Assicurarsi contro le calamità naturali, oggi è un obbligo ma anche un'opportunità. Ma oltre alla polizza serve ripartire subito. I programmi P.I.A.® e RED ALERT® di BELFOR aiutano le aziende a prepararsi in modo strutturato, garantendo una risposta rapida ed efficace alle emergenze

Il clima cambia e con esso cambia anche l'esposizione delle imprese ai rischi catastrofali. L'Italia sta vivendo un'escalation di eventi estremi: solo nel 2024 se ne sono registrati 351, quasi sei volte di più rispetto al 2015, con un incremento del +485% ([legambiente.it](#)).

Questo trend conferma che le catastrofi naturali non sono più eventi straordinari, ma fenomeni ricorrenti che causano danni ingenti e lunghi tempi di ripresa. Per un'impresa, le conseguenze vanno oltre la perdita di beni materiali: fermo produzione, aumento dei costi, perdita di quote di mercato e, nei casi peggiori, chiusura definitiva. Un effetto domino che colpisce lavoratori, famiglie e l'intero tessuto economico di un territorio. Parlare di gestione del rischio CatNat non è quindi un esercizio teorico, ma una necessità strategica.

In questo contesto, il Risk Manager assume un ruolo centrale: aiutare le aziende a passare da un approccio reattivo (ricostruire dopo) a uno proattivo (prevenire) trasformando così la gestione del rischio da semplice obbligo normativo a leva competitiva per l'impresa.

Basti pensare che oggi, gli interventi post-catastrofe costano enormemente di più rispetto agli investimenti fatti in prevenzione: dato un valore 1 investito in prevenzione, significa

moltiplicarlo per 7 per intervenire in emergenza e di almeno 10 per ripristinare fabbricati, servizi e attività produttive. Ha affermato Filippo Emanuelli, AD di BELFOR Italia in un'intervista con Chiara Garbin, Funzionario pubblico ed esperta in Protezione Civile.

RISCHIO, PERCEZIONE E PREPARAZIONE

Nell'immaginario collettivo il rischio è qualcosa di imprevedibile. In realtà è un concetto probabilistico: la possibilità che un evento accada e provochi danni a persone e beni.

Questa consapevolezza porta con sé una verità fondamentale: se il rischio non può essere completamente eliminato, può però essere gestito e contenuto attraverso formazione e preparazione.

Tuttavia, ancora oggi molte imprese affrontano il rischio in modo reattivo. Come sottolinea Emanuelli nella sua intervista, «la percezione del rischio - e la capacità di definirlo e gestirlo - non è un tema che si affronta diffusamente, proprio per questo noi di BELFOR, nel dialogo con le Pubbliche Amministrazioni e con le aziende, cerchiamo di focalizzare l'attenzione sulla preparazione intesa non solo come adozione di piani di emergenza, ma anche come formazione continua, simulazioni pratiche e diffusione di una vera e propria cultura del rischio».

PUBBLICO E PRIVATO: LA SFIDA DI UNA GESTIONE INTEGRATA DEL RISCHIO

Dalla consapevolezza individuale del rischio e dalla necessità di preparazione, emerge subito un'altra dimensione fondamentale: la gestione efficace delle calamità naturali non può limitarsi al singolo soggetto o all'impresa, ma richiede una cooperazione strutturata tra pubblico e privato, dove piani, protocolli e responsabilità si intrecciano per proteggere persone, beni e territorio.

Alla domanda: perché è necessario coinvolgere anche la Pubblica Amministrazione nella politica di prevenzione del rischio, l'Ingegner Emanuelli ha risposto «Perché ogni impresa deve considerare se stessa come potenziale origine di un inquinamento a seguito di un evento alluvionale così come può essere essa stessa danneggiata da altre realtà. La condivisione della analisi dei propri rischi – per esempio della fuoriuscita di prodotti chimici – e delle strategie di contenimento dei rischi con l'amministrazione comunale può portare ad una maggiore sinergia e efficienza nella gestione della crisi post calamità naturale». Ha inoltre aggiunto che «l'analisi del rischio portata avanti da ciascuna azienda deve essere congiunta alle azioni di gestione e manutenzione del territorio messe in atto dall'Amministrazione. Il PPR (Piano di Protezione dei Rischi) di un determinato territorio deve contemplare i rischi

A cura di

BELFOR 

www.belfor.com



legati alle imprese presenti che potenzialmente possono danneggiare anche infrastrutture e beni della collettività. Su questo punto la dott.ssa Chiara Garbin ha ricordato che «dal 2016 esiste un protocollo d'intesa tra Dipartimento della Protezione Civile, sistema delle imprese italiane e Confindustria, che ha dato vita al Programma Gestione Emergenze (PGE). L'obiettivo è diffondere la cultura della prevenzione e della gestione dei rischi nelle PMI e nelle istituzioni locali, supportando imprese e comunità nell'affrontare le emergenze a seguito di una calamità naturale».

Riguardo al coordinamento tra pubblico e privato nella prevenzione e gestione delle CatNat Emanuelli ha aggiunto: «in generale credo che un'organizzazione ideale della gestione delle emergenze richieda la cooperazione, in fase preventiva, tra Protezione Civile, Vigili del Fuoco e le aziende del territorio con una azione di coordinamento e realizzazione di protocolli chiari in "tempo di pace". Solo così, al momento dell'emergenza, si può intervenire in modo sinergico e con attività complementari basate su una strategia condivisa. Ancora oggi, però, in molti casi ci troviamo di fronte a una totale assenza di conoscenza degli scenari di rischio da affrontare e dei ruoli che le varie istituzioni giocano al verificarsi dell'evento calamitoso».

Infine, l'Ingegner ha auspicato la realizzazione di una pianificazione più strutturata:

«nel tempo la possibilità di realizzare una mappatura dei rischi inquinamento a livello comunale, includendo gli asset pubblici e privati del territorio, aiuterebbe a definire in via preventiva dei capitali con cui finanziare specifici capitoli di spesa necessari per l'emergenza, e perché no, migliorare il trasferimento all'Assicurazione di tali somme, ove possibile, migliorando così una copertura economica delle opere di salvataggio».

ASSICURAZIONI CATNAT: TRA OBBLIGO E OPPORTUNITÀ

La recente introduzione dell'obbligo di copertura assicurativa contro le CatNat cambia lo scenario, rafforzando il ruolo del Risk Manager. Per le imprese, dotarsi di una copertura CatNat non è solo un vincolo normativo, ma anche un'opportunità per adottare un approccio proattivo alla gestione del rischio. Il tema assicurativo diventa quindi cruciale. «L'obbligo per le imprese di assicurarsi contro le CatNat – spiega Garbin – è stato concepito proprio per aiutare le imprese italiane a fronteggiare in modo più efficace gli eventi naturali estremi, rafforzando l'importanza della prevenzione. In questo modo l'attenzione viene spostata dalla sola riparazione dei danni (intervento post catastrofe) a una preparazione preventiva, che incentiva le imprese ad adottare adeguate misure di protezione. A mio parere sarebbe addirittura interes-

sante premiare le imprese che hanno fatto una analisi dei rischi e messo in atto azioni preventive – compresa la formazione delle persone che lavorano in azienda – per prepararsi e gestire al meglio incidenti e calamità».

In questo contesto, BELFOR mette a disposizione programmi di preparazione, formazione e assistenza preventiva, pensati per accompagnare le imprese nella gestione dei rischi.

«L'obbligo di assicurazione contro le CatNat rappresenta un'opportunità concreta per le imprese – spiega Emanuelli – non si tratta solo di rispettare una norma, ma di creare formazione a chi – come le squadre di emergenza di una azienda – è chiamato a rispondere. I programmi come P.I.A.® e RED ALERT® di BELFOR permettono alle aziende di usufruire di corsi di formazione dedicati alla preparazione delle squadre interne, consentono la pianificazione di piani di risposta all'incidente personalizzati, fino a definire le azioni immediate da mettere in campo in caso di emergenza».

In sintesi, affrontare le CatNat oggi significa unire in maniera proattiva preparazione interna, cooperazione con le istituzioni e strumenti assicurativi. Solo così imprese, territori e comunità possono trasformare il rischio in opportunità concreta, proteggendo persone, beni e attività economiche.

Per saperne di più <https://www.belfor.com/it/it/servizi/servizi-pre-sinistro/>

POLICRISI: LA NUOVA SFIDA DEL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

La policrisi è uno dei tipici fenomeni che caratterizzano un mondo interconnesso dove gli shock non restano confinati ma si diffondono e si alimentano vicendevolmente: un blocco del Canale di Suez, una guerra regionale o una pandemia globale possono oggi avere effetti immediati sulle catene di fornitura di tutto il pianeta

L'intervento di Paolo Azzali, direttore di



Viviamo in un tempo in cui le crisi non solo si susseguono, ma si intrecciano. Emergenze di natura diversa – sanitaria, energetica, climatica, finanziaria e sociale – si alimentano a vicenda, generando un contesto di instabilità permanente. In sostanza sembra che la Policrisi sia il contesto di riferimento dell'attuale congiuntura economica. Il contesto di riferimento in cui le supply chain delle aziende diventano il punto sensibile del sistema di business rappresentando il primo elemento a mostrare le tensioni e, allo stesso tempo, la leva per trasformare l'incertezza in adattamento. Per chi opera nella logistica e nella supply chain, questa complessità non è più un'eccezione, ma la normalità. Ed è proprio qui che entra in gioco una parola chiave: flessibilità.

EMERGENZA E NECESSITÀ DI FLESSIBILITÀ E INNOVAZIONE

Le crisi recenti hanno mostrato la vulnerabilità di catene troppo ottimizzate sulla sola efficienza. Come osservato da diversi esperti del settore, il paradigma del just in time ha lasciato spazio a quello del just in case. Le aziende più pronte non sono state quelle più grandi o più automatizzate, ma quelle più flessibili e quindi più capaci di innovare rapidamente...

- reinventando prodotti (innovazione di prodotto);
- reingegnerizzando processi organizzativi (innovazione di processo);

- ammodernando e semplificando sistemi informativi (innovazione dei sistemi);
- ristrutturando fabbriche e magazzini (innovazione delle strutture logistiche).

L'innovazione di prodotto

L'emergenza stimola e richiede innovazione di prodotto che può poi consolidarsi in un vantaggio competitivo. Ecco di seguito alcuni esempi:

- a) In epoca Covid 19 aziende come LVMH, Bacardi, Diageo hanno temporaneamente riconvertito impianti di profumi e distillati per produrre gel igienizzanti e aziende come Zara, Gucci, Calzedonia hanno introdotto linee dedicate alla produzione di mascherine e dispositivi protettivi.
- b) Durante le restrizioni pandemiche e la crisi energetica, aziende come Lime, Bird e Dott hanno accelerato lo sviluppo di e-bike e monopattini elettrici.
- c) Nella crisi energetica e inflattiva, produttori come Barilla e Ferrero hanno sviluppato packaging più leggeri e riciclabili, ottimizzando costi e trasporto.

L'innovazione di processo

L'emergenza stimola e richiede anche innovazione di processo caratterizzata in genere da visibilità, automazione e collaborazione. Ecco alcuni esempi:

- d) Durante la pandemia, aziende come General Motors, Tesla e FCA hanno adottato processi di riconfigurazione produttiva modulare grazie basati su linee produttive riprogettate digital-

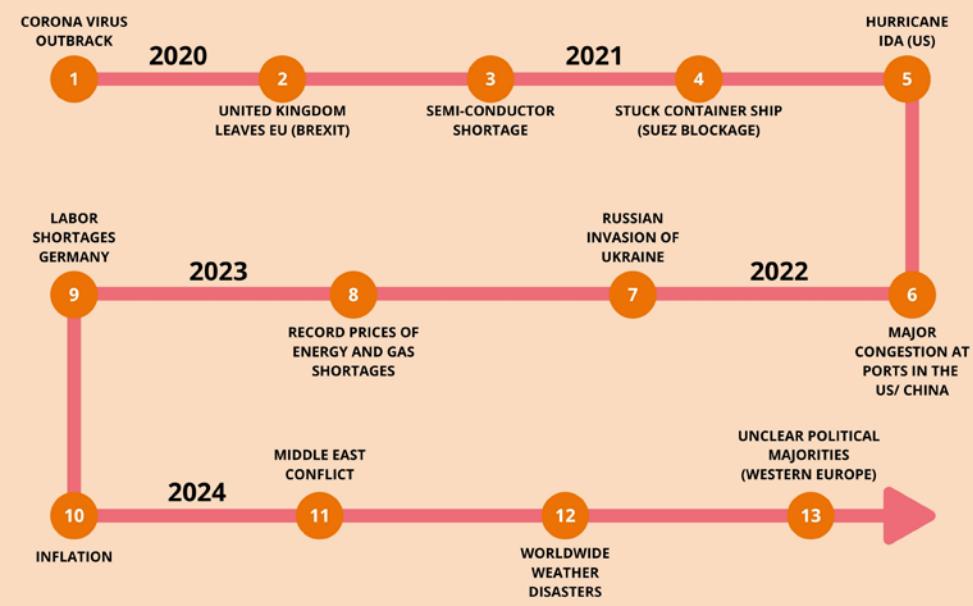
mente per passare da un prodotto all'altro in poche ore.

- e) A seguito dell'aumento degli e-commerce durante la pandemia, molte aziende (es. Decathlon, Zalando, Esse lunga) hanno implementato robot mobili autonomi e sistemi WMS integrati.
- f) La scarsità di materie prime e la pressione ambientale hanno stimolato processi di recupero e riutilizzo dei materiali. IKEA con iniziative per la riparazione e il ritiro dei mobili usati; Michelin con il riciclo delle gomme e nuovi cicli produttivi "chiusi".

L'innovazione dei sistemi informativi

L'emergenza stimola e richiede anche innovazione dei sistemi informativi che da sistemi di controllo diventano ecosistemi intelligenti in quanto flessibili, connessi e predittivi. Ecco alcuni esempi:

- g) Durante la pandemia, aziende manifatturiere e logistiche hanno migrato rapidamente i propri sistemi ERP e MES verso il cloud per garantire accesso remoto e collaborazione a distanza.
- h) Con l'instabilità della domanda durante crisi globali, molte aziende come Amazon, Walmart, Carrefour, Nestlé hanno adottato AI e machine learning per la demand forecasting.
- i) Le crisi energetiche e le interruzioni produttive hanno spinto all'integrazione dei dati provenienti da sensori, macchine e sistemi gestionali. Famosi i casi di Siemens MindSphere, GE Predix, Honeywell Forge.



Paolo Azzali,
direttore di Logisticamente.it



GLI APPUNTAMENTI 2026 DI LOGISTICAMENTE.IT

In uno scenario caratterizzato da incertezza strutturale, instabilità geopolitica, evoluzione tecnologica accelerata e nuove vulnerabilità digitali, la capacità di anticipare, leggere e governare la complessità è diventata una competenza strategica per chi opera nella logistica. Nel 2026 Logisticamente.it conferma tre appuntamenti dedicati ai professionisti della supply chain, con l'obiettivo di offrire strumenti concreti, visione e networking qualificato per affrontare la policrisi:

Tre format diversi, un unico obiettivo: supportare imprese e decision maker nel costruire catene di fornitura più smart, flessibili e preparate ad affrontare i rischi sistematici che definiscono il nuovo contesto competitivo.

- la 3^a edizione del talk show “Quelli che la logistica”, che si terrà online il 18 marzo 2026. Tema: come progettare e gestire il magazzino nell'era dell'AI;
- la 3^a edizione del convegno “Logisticamente Smart”, che si terrà a maggio 2026 nell'ambito di SPS Italia presso le Fiere di Parma. Tema: tecnologia, automazione e digitalizzazione nella supply chain;
- la 8^a edizione del convegno “Logisticamente On Food”, che si terrà a ottobre 2026 nell'ambito di CIBUS TEC presso le Fiere di Parma. Tema: le best practices della logistica nel settore alimentare.

L'innovazione delle strutture distributive

L'emergenza stimola e richiede anche innovazioni nelle strutture distributive secondo principi di prossimità, modularità e automazione. Gli impianti logistici si sono trasformati da “impianti statici” a sistemi dinamici e intelligenti, basati su prossimità geografica, modularità infrastrutturale, automazione flessibile, sostenibilità operativa. Ecco alcuni esempi:

- j) Durante la pandemia, la necessità di consegne rapide e flussi più corti ha spinto alla creazione di micro-hub cittadini e magazzini di prossimità. Fra le aziende più attive citiamo Amazon e GLS (con micro-centri urbani per consegne last-mile), Esselunga e Coop con dark store per l'e-commerce alimentare.
- k) Le interruzioni nei trasporti marittimi e aerei hanno spinto molte aziende a sviluppare hub intermo-

dali con maggiore integrazione ferro-gomma e aria-terra. Significativi i progetti di Maersk e MSC (con strutture logistiche integrate porto-ferrovia), FS Logistics e DB Cargo (con poli multimodali per il trasporto merci europeo).

l) A fronte delle crisi geopolitiche e del blocco di forniture globali, molte imprese hanno iniziato a riavvicinare i centri distributivi ai mercati di consumo. Nike e Adidas hanno sviluppato nuovi hub in Europa orientale e Nord Africa, Bosch e Whirlpool hanno spostato parte della distribuzione vicino ai poli produttivi.

CONTRO LA POLICRISI NON SOLO LA TECNOLOGIA

Concludendo, la risposta alla Policrisi non può essere dunque solo tecnologica. Serve piuttosto una visione sistemica,

basata sulla collaborazione e la condivisione delle informazioni fra i vari attori della filiera.

La flessibilità nasce da attenzione, adattamento e spirito di collaborazione, ma soprattutto da una qualità spesso dimenticata: l'umiltà. Infatti solo chi è disposto a mettersi in discussione può cambiare rotta in tempo, evitando la tempesta.



Scopri tutti i dettagli degli eventi 2026 di Logisticamente.it

RICARICA VEICOLI ELETTRICI: COSA DEVONO SAPERE LE AZIENDE

L'aumento dei punti di ricarica per veicoli elettrici offre numerosi vantaggi ma espone le aziende a rischi informatici, tecnologici e operativi

A cura di **CHUBB**® www.chubb.com/it

In Europa e nel Regno Unito sono attualmente presenti oltre 750.000 punti di ricarica per veicoli elettrici (EV)¹, un numero destinato a crescere ulteriormente. Il software per la ricarica dei veicoli elettrici, che consente il funzionamento delle stazioni di ricarica e offre strumenti di ottimizzazione, porta molti vantaggi significativi agli utenti, ma presenta anche alcuni rischi da considerare. In questo articolo esploriamo il funzionamento di questi sistemi, i rischi associati e gli aspetti di cui le aziende dovrebbero essere consapevoli.

FUNZIONALITÀ DEL SOFTWARE PER LA RICARICA EV

Il software per la ricarica EV ha il compito principale di gestire e ottimizzare la ricarica dei veicoli, sia singolarmente sia a livello di stazione o di rete, oltre a gestire la fatturazione e i pagamenti. Per i consumatori, il software individua e suggerisce punti di ricarica, avvia sessioni di ricarica, elabora i pagamenti e fornisce un monitoraggio di base dello stato di ricarica. Per le aziende, le funzionalità di gestione avanzate del software per veicoli elettrici commerciali consentono di tracciare la posizione del veicolo, i livelli di batteria e i programmi di ricarica. Inoltre, il software consente loro di comprendere esattamente le prestazioni della propria flotta, sfruttare i periodi di ricarica a basso costo e ottimizzare i percorsi per un uso

efficiente dell'energia. Tuttavia, l'utilizzo di questi strumenti può comportare dei rischi, come illustrato di seguito.

RISCHI INFORMATICI, TECNOLOGICI E OPERATIVI LEGATI AL SOFTWARE PER LA RICARICA EV

Interruzione della rete di ricarica – Un attacco informatico al software di ricarica EV potrebbe causare gravi interruzioni nella rete di ricarica. Inoltre, un attacco potrebbe criptare il software, consentendo l'accesso gratuito a tutti i punti di ricarica o disattivandoli completamente, con conseguenti perdite economiche per l'azienda fornitrice del servizio di ricarica e possibili sanzioni da parte del fornitore di energia. I clienti potrebbero decidere di rivolgersi altrove, perdendo fiducia nel servizio.

Disfunzionamenti della rete intelligente – Gli attacchi informatici potrebbero interrompere la rete intelligente interferrendo con la stabilità della stessa. Ad esempio, un attacco potrebbe manipolare la comunicazione tra i punti di ricarica e la rete, causando un improvviso aumento della domanda o la chiusura simultanea di più stazioni di ricarica. Questa manipolazione potrebbe mettere a rischio la capacità della rete di mantenere il flusso di elettricità, con conseguenti interruzioni di corrente.

Furto o manipolazione di dati – Poiché le aziende che gestiscono software di ricarica EV ospitano i dati dei clienti sui propri server, un attacco informatico, un problema tecnico o un malfunzionamento del software potrebbero compromettere i dati della flotta aziendale,

le informazioni personali identificabili (IPI) e i dettagli di pagamento, o persino portare a furti di denaro. Se il trattamento dei dati è affidato a terzi, il fornitore del software di ricarica deve assicurarsi che il processore di terze parti disponga di adeguati controlli di sicurezza.

Malware – Gli hacker potrebbero introdurre malware nei veicoli durante la ricarica o in altri sistemi connessi alla rete. Pertanto, il rischio si estende oltre l'infrastruttura di ricarica e anche le prestazioni del veicolo o della flotta stessa potrebbero essere compromesse. Ad esempio, il malware potrebbe potenzialmente danneggiare le flotte commerciali e la loro capacità di fornire beni o servizi.

Malfunzionamenti del software – Come per qualsiasi prodotto software, esiste la possibilità che difetti nella piattaforma possano causare malfunzionamenti.

Chubb offre una gamma completa di prodotti e servizi assicurativi alle aziende impegnate nella transizione verso le emissioni zero

¹As of May 2024. Source: European Alternative Fuels Observatory



Ciò potrebbe comportare una serie di conseguenze, tra cui errori di fatturazione, problemi di tensione e di flusso di corrente o danni alle apparecchiature.

Controlli fisici – I controlli di accesso, i dispositivi di sicurezza e le misure antimanomissione possono risultare difettosi o essere danneggiati, causando accessi non autorizzati o problemi di tensione.

Problemi di integrazione – Le stazioni di ricarica e i sistemi software di fornitori diversi potrebbero non comunicare sempre in modo fluido. Ciò può causare problemi di compatibilità, ostacolando le operazioni e generando frustrazione tra gli utenti.

COME MITIGARE I RISCHI DEL SOFTWARE PER LA RICARICA EV

Valutazione del fornitore – Se un'azienda decide di implementare punti di ricarica per veicoli elettrici presso la propria sede, è fondamentale effettuare una due diligence approfondita sul fornitore del software. Verificare che sia conforme alle normative pertinenti, come il Regolamento sulle infrastrutture per i combustibili alternativi (AFIR) e la norma IEC 61851 nell'Unione Europea.

Igiene informatica – Mantenere adeguati protocolli di igiene informatica può aiutare a proteggere il software di ricarica per veicoli elettrici o le app

correlate. Questo include l'aggiornamento regolare del software quando si rendono disponibili nuove versioni, per risolvere eventuali bug o vulnerabilità. È utile anche educare gli utenti della rete di veicoli elettrici su come proteggere al meglio i propri account da accessi non autorizzati.

Protezione fisica – L'implementazione di misure di sicurezza fisiche può mitigare il rischio di manipolazione del software e il furto di dati. Per i punti di ricarica situati in depositi con connessioni di ricarica aperte, la protezione fisica delle stazioni di ricarica e delle aree di ricarica può contribuire a prevenirne l'uso non autorizzato.

Monitoraggio delle prestazioni – È importante monitorare proattivamente lo stato fisico dei dispositivi di ricarica per veicoli elettrici in loco per garantirne il funzionamento ottimale, ad esempio utilizzando tecnologie di monitoraggio. Potrebbe essere utile disporre di un Centro Operativo di Rete (NOC) e di un Centro Operativo di Sicurezza (SOC) per monitorare i problemi di prestazioni e sicurezza, con procedure di escalation per la gestione degli incidenti.

Pianificazione preventiva – Sviluppare un piano di risposta agli incidenti resiliente può consentire di essere preparati in caso di attacco al sistema di ricarica EV e un piano di continuità operativa contribuirebbe a ripristinare le attività in caso di attacco.

RIEPILOGO

Come evidenziato in questo articolo, la ricarica EV offre vantaggi significativi alle aziende, quali l'ottimizzazione dell'uso dei veicoli, dei costi e delle prestazioni e può rappresentare una fonte di entrate aggiuntiva. Tuttavia, esistono alcuni rischi significativi associati al software di ricarica per veicoli elettrici. Collaborare a stretto contatto con il proprio broker assicurativo e il proprio assicuratore aiuterà le aziende a comprendere i rischi specifici che le riguardano. Chubb Climate+, la nostra Industry Practice dedicata al clima, si avvale delle nostre vaste competenze tecniche in materia di sottoscrizione e risk engineering e offre una gamma completa di prodotti e servizi assicurativi alle aziende impegnate nella transizione verso le zero emissioni nette. Contattaci oggi stesso per sapere di più sulle nostre [soluzioni assicurative su misura per le aziende che operano nell'ambito climatico](#).



Per info **Giuseppe Pantaleo**,
Multiline Industry Practices
Underwriter, Italy
giuseppe.pantaleo@chubb.com

LA GESTIONE DEI SINISTRI: IL CUORE PULSANTE DEL MERCATO ASSICURATIVO

**In un mercato globale sempre più competitivo,
le aziende che mirano a emergere devono fondare la propria strategia
su due capisaldi imprescindibili: efficienza e innovazione tecnologica**

A cura di Sompo  SOMPO www.sompo-intl.com

Oggi, l'eccellenza non si misura solo nella qualità del servizio offerto, ma anche nella capacità di garantire rapidità e precisione nella gestione dei sinistri.

In questo contesto, il ruolo dell'ufficio sinistri si conferma cruciale, rappresentando il punto nevralgico per la gestione di eventi critici che influenzano direttamente la soddisfazione dei clienti e la reputazione degli assicuratori. Non è solo una questione di adempimento contrattuale: la gestione dei sinistri è ormai un indicatore chiave di fiducia e affidabilità.

Il report Deloitte Insights - 2026 Global Insurance Outlook¹ evidenzia come la modernizzazione e le aspettative dei clienti stiano ridefinendo il settore assicurativo, con un focus crescente sulla gestione efficiente dei sinistri per migliorare la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti.

Nel settore delle assicurazioni industriali, la complessità dei sinistri e l'alto livello di rischio richiedono una risposta strategica e altamente qualificata, attraverso team esperte capaci di operare sotto pressione e di fornire soluzioni rapide ed efficaci.

I claims stanno assumendo una funzione sempre più strategica, andando oltre la semplice risoluzione degli eventi. La loro collaborazione con i team di sottoscrizione consente di valutare la redditività dei conti, identificare e mitigare i rischi, e progettare soluzioni personalizzate per i clienti. Questo approccio integrato non solo riduce l'esposizione alle perdite, ma posiziona gli assicuratori come veri e propri partner strategici nella gestione del rischio.

I dipartimenti sinistri devono puntare su quattro pilastri fondamentali :

1. Competenza tecnica e settoriale L'eccellenza operativa parte da una conoscenza approfondita del settore e dei prodotti assicurativi. La gestione di sinistri complessi richiede una padronanza tecnica che garantisca decisioni informate e soluzioni efficaci.

2. Rapidità e autonomia In un contesto in cui il tempo è fondamentale, la capacità di agire rapidamente e autonomamente è essenziale. Gli assicuratori devono sfruttare la tecnologia per semplificare i processi, migliorare l'esperienza del cliente e accelerare la gestione. Team specializzati e reti di fornitori affidabili completano questa strategia.

3. Comunicazione trasparente Una comunicazione chiara e diretta con clienti e intermediari è fondamentale per gestire le aspettative, prevenire conflitti e garantire un allineamento ottimale tra tutte le parti interessate.

4. Creazione di valore aggiunto Oltre alla risoluzione dei sinistri, gli assicuratori possono posizionarsi come consulenti strategici, offrendo analisi dei dati, formazione e insight utili. Questo approccio proattivo rafforza la fiducia e la fidelizzazione dei clienti.

La trasformazione digitale sta rivoluzionando la gestione dei sinistri, consentendo agli assicuratori di affrontare sfide complesse con una efficienza senza precedenti. I sistemi basati sull'intelligenza artificiale vengono installati sempre più frequentemente dagli assicuratori italiani² e con la crescente diffusione di questi sistemi, le competenze prioritizzate dagli assicuratori italiani stanno cambiando. L'88% degli operatori dà priorità al reclutamento di competenze digitali e tecnologiche, seguito da un focus sull'intelligenza artificiale e sul machine

¹ <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/insurance-industry-outlook.html>

² <https://vocal.media/journal/italy-insurance-market-size-share-trends-growth-and-forecast-2025-2033>



Il report Deloitte Insights - 2026 Global Insurance Outlook evidenzia come la modernizzazione e le aspettative dei clienti stiano ridefinendo il settore assicurativo, con un focus crescente sulla gestione efficiente dei sinistri per migliorare la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti

learning (83%), sull'analisi dei dati (75%) e sull'automazione dei processi (50%)³. Secondo le stime effettuate a gennaio da Bain & Company, il passaggio del settore verso l'IA generativa potrebbe ridurre le spese globali per i sinistri del 20-25%⁴. In un contesto in cui i rischi emergenti, come gli attacchi informatici (aumentati del 38% in Europa negli ultimi cinque anni, secondo il Marsh Global Insurance Market Index 2025), richiedono un approccio tecnologico avanzato, investire in strumenti innovativi è diventato essenziale. Sistemi di analisi predittiva, piattaforme sicure e capacità di gestione dinamica sono ormai i nuovi standard del settore.

Gli uffici claims non sono più quindi solo una funzione operativa: sono il cuore pulsante del mercato assicurativo industriale. La loro capacità di anticipare i rischi, adottare tecnologie all'avanguardia e garantire una gestione impeccabile dei sinistri consolida la fiducia dei clienti e rafforza la reputazione degli assicuratori.

³ https://www.ey.com/it_it/newsroom/2025/09/trend-emergenti-e-competenze-al-centro-della-ricerca-ey-iiia

⁴ <https://ktsfinance.com/intelligenza-artificiale-generativa-bain-co-prevede-una-riduzione-dei-costi-dei-sinistri-fino-al-25/>



di **Chiara Casati**,
Head of Claims, Insurance,
Italy at Sompo



LA RESPONSABILITÀ DEI SINDACI NELLE SOCIETÀ DI CAPITALI

Nuovi parametri per la quantificazione del danno e orizzonte temporale ridotto per le azioni di responsabilità: con la recente modifica dell'art. 2407 del Codice Civile cambia il panorama legislativo in caso di violazione dei doveri professionali da parte dei sindaci di società di capitali

a cura di **Allianz**  commercial.allianz.com

Il nostro ordinamento giuridico riconosce ai soggetti membri del collegio sindacale un ruolo di primaria importanza nello svolgimento delle funzioni di controllo delle società con responsabilità che comprendono, tra le altre, la vigilanza sull'attività degli amministratori, sulla gestione sociale, sulla tenuta dei libri contabili e sulla formazione del bilancio.

L'anno in corso ha portato grandi (e a lungo attese) novità in materia di responsabilità dei sindaci, alla luce delle disposizioni contenute nella proposta di legge

approvata in Senato il 12 marzo 2025, con pubblicazione del testo in Gazzetta Ufficiale n. 73 del 28.3.25 e successiva entrata in vigore il 12 aprile 2025.

LA NUOVA FORMULAZIONE DELL'ART. 2407 C.C.

Modificando il testo dell'articolo 2407 del Codice Civile, la Legge n.35 ha apportato due principali novità:

Limitazione alla responsabilità dei sindaci, con la definizione di importi proporzionali all'ammontare degli onorari percepiti

In precedenza solidalmente e illimitatamente responsabili insieme agli amministratori per i fatti o le omissioni di questi ultimi in assenza di un controllo conforme agli obblighi previsti dalla loro carica, i sindaci che violano i propri doveri professionali saranno ora responsabili, secondo quanto previsto dal nuovo Comma 2 dell'Articolo, per i danni cagionati alla società che ha conferito loro l'incarico, ai suoi soci, ai creditori e ai terzi nei limiti di un multiplo del compenso annuo percepito, secondo i seguenti scaglioni:

1. per compensi fino a € 10.000, responsabilità limitata a 15 volte il compenso;
2. per compensi tra € 10.000 ed € 50.000, responsabilità limitata a 12 volte il compenso;
3. per compensi superiori a € 50.000, responsabilità limitata a 10 volte il compenso

Pur lasciandone invariati i compiti, il disposto previsto dal Comma 2 modificato dalla nuova Legge aiuta a delimitare con più precisione, da un punto di vista sia qualitativo che quantitativo, il perimetro di responsabilità dei sindaci in caso di richieste di risarcimento legate a presunte negligenze nello svolgimento delle loro attività, ad esclusione del caso di dolo.

Termine di prescrizione di cinque anni per l'azione di responsabilità

Il nuovo testo dell'articolo 2407 prevede inoltre, attraverso l'aggiunta del Comma 4 prima non presente, una riduzione da 10 a 5 anni dei termini di prescrizione, uniformando di fatto la normativa sui sindaci con quanto già previsto per i revisori legali. Tale arco temporale decorre dal deposito della relazione finale dei sindaci allegata al bilancio di esercizio in cui è avvenuto il danno.

ENTRATA IN VIGORE E NODO DELLA RETROATTIVITÀ

Il quadro normativo sulla responsabilità dei sindaci è in continua evoluzione e sarà importante seguirne con attenzione gli sviluppi. Un aspetto della nuova normativa che rimane poco chiaro ed è tuttora oggetto di dibattito è quello della sua efficacia retroattiva.

La nuova norma, così come pubblicata, nulla prevede in tal senso. L'interpretazione più immediata di tale vuoto legislativo potrebbe portare ad intendere che non vi sia quindi alcuna retroattività da considerare. In tal senso, si potrebbe quindi sostenere che la nuova norma si applichi solamente alle violazioni verificate in un momento successivo all'entrata in vigore della legge.

Poiché l'individuazione precisa del momento in cui si verifica la violazione col-

poza di uno degli obblighi professionali in capo ai sindaci non è sempre semplice, si potrebbe anche pensare che la determinazione dell'applicabilità o meno della nuova Legge debba essere legata al momento in cui il giudizio è stato instaurato, se prima o successivamente all'entrata in vigore della legge stessa.

Un'ordinanza del Tribunale di Bari del 24 aprile 2025, pronunciata in un procedimento per sequestro conservativo, ha contribuito ad aumentare l'incertezza sul tema della retroattività, prevedendo che il limite quantitativo delle responsabilità patrimoniale dei sindaci si dovesse applicare anche a tutti i fatti antecedenti all'entrata in vigore della Legge (a differenza del nuovo termine di prescrizione quinquennale, non retroattivo).

L'orientamento della più recente giurisprudenza sembrerebbe però andare nella direzione opposta, sostenendo la non applicabilità della nuova normativa ai giudizi in corso.

Sarà dunque necessario un chiarimento a livello legislativo, o una pronuncia da parte della Cassazione, per avere certezza su questo importante aspetto.

Si potranno avere ricadute favorevoli per le polizze di Rc professionale per commercialisti e avvocati nelle quali l'estensione comportava un aumento del rischio assicurato. Inoltre vi sarà una facilitazione del calcolo degli eventuali danni arrecati da negligenze dei sindaci. Per quanto riguarda le polizze D&O, la nuova normativa sposterà il focus della responsabilità sugli amministratori che acquisiranno un ruolo ancor più centrale come soggetti assicurati. A differenza dei sindaci, gli amministratori non hanno ad oggi l'obbligo di stipulare una copertura Rc professionale, pertanto la polizza D&O resterà il loro strumento di tutela più forte.

In qualsiasi scenario, la copertura assicurativa resta uno strumento indispensabile di tutela: protegge il patrimonio personale del professionista e garantisce continuità e serenità nell'esercizio delle funzioni di controllo. Di conseguenza, è fondamentale disporre di una polizza adeguata e personalizzata, che risponda alle esigenze specifiche del professionista e si adatti al nuovo contesto normativo.

IMPATTI PER IL MONDO ASSICURATIVO

Dal punto di vista assicurativo, la questione è tutt'altro che marginale in quanto la riforma incide profondamente sull'equilibrio delle responsabilità tra sindaci e amministratori. Il ridimensionamento della responsabilità civile introdotta dalla nuova disposizione legislativa avrà impatti diretti sulla valutazione del rischio e sulle condizioni delle polizze di responsabilità civile professionale e D&O che prevedono coperture per i membri del collegio sindacale. L'evoluzione normativa potrebbe quindi richiedere una revisione dei testi di polizza, per migliorarne la trasparenza e l'aderenza al nuovo quadro legislativo.

I nuovi limiti introdotti ridurranno significativamente l'esposizione relativa a quest'organo di controllo, soprattutto nelle azioni di responsabilità avviate nell'ambito di procedure concorsuali, in cui le richieste sono spesso di entità elevata.



*di Massimo Donghi,
PI Practice Leader, Southern Europe
Region @Allianz Commercial*



*di Emanuela Albini,
D&O Practice Leader, Southern
Europe Region @Allianz Commercial*

LA VIOLENZA POLITICA E I DISORDINI CIVILI PREOCCUPANO LE IMPRESE

**Le coperture tradizionali li escludono o prevedono dei forti limiti
ed è necessario ricorrere a polizze specializzate con wording chiari e circostanziati**

A cura di  **Liberty**
Specialty Markets www.libertyspecialtymarkets.com

L'

IMPREVEDIBILITÀ DELLE MINACCE REALI E POSSIBILI

I rischi di violenza politica sono costantemente segnalati dagli studi di settore come una delle principali fonti di preoccupazione per le imprese. Pur essendo, per definizione, difficili da prevedere, rappresentano minacce concrete, soprattutto in un contesto geopolitico in rapido mutamento e segnato da crescente incertezza e instabilità.

E' bene ricordare che prima dell'attacco dell' 11 settembre alle Torri Gemelle, il rischio terrorismo era spesso considerato marginale non solo dal tessuto economico in generale ma anche dalla stessa industria assicurativa.

L'evento del 2001 rivelò l'entità delle perdite possibili e determinò cambiamenti strutturali: pricing separati, esclusioni mirate, endorsement specifici e soprattutto ad un ripensamento generale della capacità del mercato assicurativo.

Nei decenni successivi, fenomeni quali la crescente disuguaglianza e il diffuso senso di ingiustizia hanno alimentato proteste che talvolta sono degenerate in rivolte in diverse aree del mondo, includendo geografie che fino a poco tempo prima erano ritenute stabili.

Oggi ci troviamo di fronte a nuovi ed inaspettati scenari che si aggiungono, senza sostituirsi a quelli precedenti. Negli ultimi anni infatti si sono intensificate azioni politiche violente orchestrate da Stati o condotte mediante proxy sostenuti da Stati, riaffermando il concetto di "state sponsorship" e di guerra ibrida. Droni non identificati, interferenze ai sistemi GPS, pacchi bomba fino ai più complessi attacchi mirati alle infrastrutture critiche vengono sovente lasciati senza rivendicazione, sospesi nell'area grigia della confutabilità. Inizialmente limitate alle repubbliche baltiche ed agli stati scandivi queste operazioni

ibride stanno interessando sempre di più gli altri stati Europei inclusi quelli occidentali. L'obbiettivo è chiaro destabilizzare ed accrescere ove possibile l'insicurezza.

LE NOSTRE AZIENDE SONO DAVVERO PROTETTE IN QUESTO CONTESTO MUTEVOLE? IL QUADRO ASSICURATIVO ITALIANO

In Italia non esiste un pool contro il terrorismo né un coinvolgimento statale strutturato.

Molte polizze property prevedono esclusioni o sotto-limiti per i rischi da terrorismo.



I rischi legati a sabotaggio, terrorismo e violenza politica sono concreti, in evoluzione e anche sistematici. Sebbene imprevedibili nei tempi e nelle modalità, è possibile stimarne la probabilità e l'impatto



Analoghe restrizioni riguardano spesso i disordini civili (SRCC), mentre i rischi da guerra e guerra civile sono, salvo rare eccezioni, generalmente esclusi.

Per questo motivo le coperture tradizionali rischiano di non essere sufficienti. È quindi necessario ricorrere a polizze specializzate con wording chiari e circostanziati: l'assenza di definizioni precise aumenta il rischio di contenziosi sull'attribuzione o l'attivazione di una data garanzia e può tradursi nel migliore dei casi in ritardi nel pagamento degli indennizzi.

I rischi assicurabili includono, oltre agli atti di terrorismo e sabotaggio, i disordini civili (SRCC: scioperi, sommosse, tumulti popolari) e gli eventi di violenza politica: atti dolosi con motivazioni politiche/religiose/deologiche, insurrezione, ribellione, rivoluzione, colpo di stato, ammutinamento, guerra, guerra civile. Le garanzie possono essere offerte in modalità stand-alone (es. atti di terrorismo e sabotaggio, SRCC) oppure integrate e modulabili con gli altri rischi.

È ulteriormente possibile estendere la protezione alla responsabilità civile connessa ad atti terroristici e alla cancellazione o all'annullamento di eventi conseguente a un atto terroristico o della sua minaccia.

■ CONCLUSIONI

I rischi legati a sabotaggio, terrorismo e violenza politica sono concreti, in evoluzione e potenzialmente sistematici. Sebbene imprevedibili nei tempi e nelle modalità, è possibile stimarne la probabilità e l'impatto per ciascuno scenario e predisporre misure di mitigazione adeguate. Tra queste, l'assicurazione resta uno strumento essenziale per trasferire il rischio a terzi e ridurre la vulnerabilità delle imprese di fronte a eventi significativi.

■ VIOLENZA POLITICA UNA COPERTURA COMPLETA

Colmare questo gap assicurativo è imprescindibile non solo per le grandi multinazionali ma anche per le piccole e medie imprese (PMI) che operano a livello internazionale. Tutelarsi è possibile tramite garanzie specializzate ed adeguate incluse in una polizza di Political Violence Completa che può comprendere:

- danni diretti
- danni indiretti, inclusa la Delay in StartUp (DSU) per i rischi in fase di costruzione (CAR/EAR);
- contingent business interruption (denial of access, loss of attraction, clienti/fornitori).



di **Luca Lavagno**,
Underwriting Manager Terrorism & Contingency, Liberty Italy

SOLUZIONI MULTINAZIONALI DALLA A ALLA Z

La combinazione di polizze master valide in tutto il mondo e coperture locali è sempre più diffusa

A

Cosa si deve al crescente interesse verso le soluzioni assicurative multinazionali?

L'interesse delle multinazionali per soluzioni assicurative che operino sia a livello globale che regionale è stimolato da diversi fattori, in particolare dalla natura globale del commercio e degli affari, e dalla crescente gestione a livello centrale dei rischi all'interno delle multinazionali e delle loro supply chain. La domanda è alimentata anche dal ruolo sempre più importante delle soluzioni multinazionali nel mondo della gestione dei rischi. Attraverso un'analisi e una valutazione del rischio a livello centrale, i risk manager possono identificare le vulnerabilità presenti nelle loro operazioni a livello internazionale, implementare misure mirate di mitigazione del rischio e migliorare i protocolli di gestione del rischio.

Come aiutiamo le aziende a navigare nella complessità dell'attuale scenario di rischio?

Considerato il panorama di rischi in evoluzione e le sfide ad esso associate, ottenere la soluzione assicurativa multinazionale giusta assume un'importanza ancora maggiore, sia in termini di struttura che di attuazione. Concentrare rischi chiave ed esigenze di business in una soluzione multinazionale, offre maggiore trasparenza, certezza e coerenza nelle coperture assicurative, nei sinistri e nelle consulenze sui rischi. Tutto questo anche a favore dell'aumento di pratiche di gestione del rischio integrate e centralizzate.

In che modo la soluzione multinazionale si differenzia da altre forme di copertura assicurativa?

Una vera soluzione assicurativa multinazionale combina una polizza master – che fornisce un insieme comune di termini e condizioni di copertura in tutto il mondo – con polizze locali che soddisfano le esigenze dei clienti locali. Queste sono gestite come un unico programma, centralizzato, coordinato e conforme. In alternativa, un'azienda può coprire i propri rischi attraverso una polizza con copertura globale, o tramite polizze locali indipendenti acquistate da ciascuna sede locale. Tuttavia, queste alternative presentano dei limiti. Ad esempio, uno dei nostri clienti aveva un programma decentrato con diverse polizze di responsabilità civile acquistate localmente, con variazioni significative di limiti, termini, condizioni ed esclusioni. Ciò imponeva oneri amministrativi considerevoli e causava lacune nella copertura e potenziali problemi di conformità. Inoltre, il coinvolgimento di più assicuratori si legava a livelli di servizio non del tutto coerenti, aumentando le incertezze. Dopo una valutazione approfondita, è stata formulata una soluzione multinazionale più efficiente, conforme alle normative locali, in grado di garantire copertura e servizi tramite un coordinamento centralizzato. Ciò ha portato alla risoluzione dei problemi esistenti e ha permesso di supportare le strategie di crescita del cliente, garantendo un'espansione senza soluzione di continuità della copertura in nuovi territori.

Chi dovrebbe considerare una soluzione multinazionale? Non sono riservate solo alle grandi aziende?

Assolutamente no. Le soluzioni assicurative multinazionali non sono riservate a specifici settori, dimensioni aziendali, aree geografiche o tipologie di rischio. Tuttavia, il valore di una soluzione multinazionale è particolarmente evidente quando alcuni rischi o settori richiedono una copertura mondiale o regionale che garantisca coerenza e certezza, supportata da polizze locali conformi e appropriate al rischio – sfide che le soluzioni locali autonome o le polizze globali spesso non riescono a risolvere. Sono inoltre più efficaci quando integrate in un approccio di gestione del rischio centralizzato che facilita la valutazione, il trasferimento e la mitigazione dei rischi su scala regionale o globale.

Da dove si inizia?

Il punto di partenza per strutturare una soluzione multinazionale è comprendere le esigenze e le priorità del cliente. Il nostro team dedicato alle Soluzioni Multinazionali collabora con i clienti ed i loro broker per tradurre le esigenze di business in un profilo di rischio. Successivamente, consideriamo sei elementi chiave per definire la soluzione multinazionale: opzioni di copertura, wording della polizza master, coperture delle polizze locali, requisiti di massimali, premi e sinistri adeguati. Fatto questo, li allineiamo al profilo di rischio del cliente, alle esigenze di business e alle normative e mercati locali.

A cura di



XL Insurance

axaxl.com/it

E riguardo alla conformità alle normative locali?

La certezza di una soluzione multinazionale è fondamentale per le aziende, ancora di più al giorno d'oggi. La conformità alle normative in continua evoluzione per le polizze locali è cruciale per prepararsi ai cambiamenti dal punto di vista del trasferimento del rischio. Collaborando con un assicuratore specializzato in soluzioni multinazionali, le organizzazioni accedono a preziose competenze assicurative locali – elementi essenziali per implementare soluzioni assicurative efficienti e conformi.

Quali sono le principali sfide?

L'implementazione di una soluzione multinazionale rappresenta una sfida importante. La paragonerei ad una Dragonboat; per un risultato fluido, l'intero team deve condividere un obiettivo chiaro, mantenere una comunicazione coordinata e rispettare un piano d'azione concordato tra AXA XL, i clienti ed i loro broker. In questo contesto, la conoscenza è fondamentale. Il nostro strumento proprietario di conformità per le Soluzioni Multinazionali fornisce dettagli sui requisiti unici e le pratiche di mercato in oltre 200 territori in cui offriamo copertura. Permette ai nostri colleghi un accesso immediato alle informazioni su requisiti di emissione, licenze e regolamentazioni, ritenute obbligatorie e tasse, con oltre 900.000 record aggiornati dai nostri esperti e gestiti dal nostro team che opera nell'ambito delle soluzioni Multinazionali. Dalla prima fase di quota-

zione all'implementazione della copertura assicurativa, alla gestione dei sinistri, supportiamo i nostri clienti con la conoscenza dei requisiti normativi e delle procedure, guidandoli in modo pratico ovunque operino.

Le soluzioni multinazionali generano risparmi?

Il pricing è un fattore importante, ma è essenziale riconoscere il valore aggiunto di una soluzione multinazionale, come una copertura più ampia e conforme, e massimali più elevati su tutto il programma. Alla fine, quando si presentano imprevisti, avere un partner assicurativo affidabile e una soluzione adeguata è indispensabile per riprendere le attività rapidamente e con fiducia.

Quali sono le ultime novità nel settore delle soluzioni multinazionali?

Il mercato delle assicurazioni multinazionali è molto dinamico. Un'area interessante di innovazione riguarda l'uso della tecnologia. Clienti e assicuratori multinazionali stanno esplorando diverse tecnologie – tra cui API (Application Programming Interface) e GenAI – per migliorare efficienza, trasparenza e servizio, oltre a sfruttare l'analisi dei dati. In AXA XL, ci concentriamo sulla crescita e il rafforzamento delle nostre attività multinazionali con esecuzione rigorosa ed attenzione all'eccellenza operativa. Automazione, dati e intelligenza artificiale sono fondamentali per raggiungere questo obiettivo. Ad esempio, il Multinational Solution Client Portal

di AXA XL monitora in tempo reale le movimentazioni del portafoglio di ogni cliente, inclusi lo stato delle polizze master e locali, i pagamenti dei premi locali e le cessioni captive, fornendo avvisi in tempo reale per qualsiasi cambiamento o aggiornamento significativo. La tecnologia ci aiuta a gestire ogni aspetto di una soluzione multinazionale e a garantire trasparenza end-to-end, così tutti i nostri clienti sanno sempre cosa, dove e come sono coperti nel mondo permettendogli di potersi concentrare sul loro business.

Perché scegliere AXA XL?

La nostra cultura incentrata sui bisogni dei clienti - conclude Gianluca Zuccheri - è guidata dai valori ESG (Environmental, Social & Governance) con un approccio tecnologico e strutturato nella gestione delle informazioni. Anticipiamo soluzioni in uno scenario mondiale complesso per la tutela degli interessi dei nostri clienti. Pianifichiamo con cura e collaboriamo strettamente con i risk manager ed i loro broker, garantendo che ogni esigenza multinazionale sia gestita con certezza, trasparenza, controllo centralizzato e conformità in ogni fase del processo.



di **Shiwei Jin**,
Head of Multinational Solutions
per AXA XL in APAC & Europa



e di **Gianluca Zuccheri**,
Head of Operations di AXA XL in Italia



Sprint delivery.

Marathon
performance.



DALLA CRESCENTE COMPLESSITÀ REGOLATORIA (NIS2, DORA E OLTRE) AD UN APPROCCIO STRUTTURATO E SOSTENIBILE ALLA GESTIONE DEL RISCHIO: IL CONTRIBUTO DI FORMALIZE

A cura di  **Formalize** www.formalize.com

Nell'ultimo decennio, la complessità dei rischi è aumentata sensibilmente come riconosciuto anche dal World Economic Forum che ha attestato che "il mondo sta diventando sempre più volatile, complesso e ambiguo¹". La gestione del rischio quindi diventa un fattore strategico non solo per grandi imprese ma anche per organizzazioni medie e piccole. Un processo di risk management integrato rende possibile garantire sicurezza, resilienza e competitività.

LA SPINTA NORMATIVA E LA RISPOSTA DELLE ORGANIZZAZIONI

Nel quadro del "decennio digitale", l'Unione Europea sta avendo un ruolo chiave nella definizione di un sempre più articolato insieme di regole volte a rafforzare l'affidabilità e la resilienza delle organizzazioni sia pubbliche che private. Esempi sono la NIS2, il DORA e l'AI Act che, anche se in ambiti diversi, e con le dovute differenze, hanno come obiettivo la sicurezza, la

resilienza digitale e, ultimo ma non meno importante, la protezione dei diritti delle persone. In tutti i casi è richiesta una gestione del rischio proporzionata e strutturata, che si concretizzi in azioni pratiche quali valutazione, mitigazione e monitoraggio continuo. La sfida consiste quindi nel coniugare efficacia ed efficienza operativa, conformità e sostenibilità gestionale, adattando modelli e linee guida alla propria dimensione, complessità e settore di riferimento. In questo contesto, l'adozione di uno strumento tecnologico come Formalize, in grado di fungere da single source of truth rappresenta la soluzione per dare vita al proprio sistema di Governance, Risk & Compliance (GRC). Tale soluzione tecnologica deve consentire di implementare i risultati dell'analisi normativa e regolamentare per gli obblighi di conformità, rendendo possibile la definizione e l'attuazione della governance più adeguata per la



gestione dei rischi, congiuntamente all'attuazione operativa delle regole, delle attività e dei controlli precedentemente identificati, al fine di garantire sicurezza e resilienza.

«L'adozione di un simile strumento rappresenta un rilevante acceleratore e facilitatore nel conseguimento di un livello di compliance adeguato. La sua mancanza può costituire un rischio che nessuna azienda dovrebbe sottovalutare» come sostiene Laura Santeusanio, Country Manager di Formalize in Italia.

¹The Global Risks Report 2016, 11th edition, World Economic Forum (2016).



IL RISCHIO COME LEVA STRATEGICA: LA RIVOLUZIONE DELLE CAPTIVE NELLA GESTIONE GLOBALE

A cura di  ZURICH www.zurich.it Zurich Captives | Zurich Insurance

Iviamo in un'epoca in cui la volatilità è diventata la norma. In questo contesto, la gestione del rischio non può più essere considerata una funzione di supporto: è una leva strategica, essenziale per garantire resilienza e continuità. Le tensioni geopolitiche, l'aumento dei costi assicurativi, i rischi climatici e le minacce cyber stanno ridefinendo le priorità aziendali. In questo scenario, le captive non sono più una soluzione di nicchia, ma un pilastro per chi vuole affrontare l'incertezza con metodo e trasformarla in valore.

Le captive, nate decenni fa come strumenti tattici per trattenere il rischio all'interno dell'azienda, stanno vivendo una profonda evoluzione. Oggi si configurano come piattaforme strategiche capaci di offrire flessibilità, controllo e trasparenza. Secondo il report Spotlight on Captives, oltre il 70% delle nuove strutture è stato costituito negli ultimi cinque anni, con l'obiettivo di affrontare rischi emergenti e ottimizzare la gestione finanziaria. Le imprese non cercano più semplici coperture: vogliono soluzioni integrate, capaci di generare insight e supportare decisioni strategiche.

La crescita delle captive è alimentata da due fattori principali: l'aumento dei costi assicurativi tradizionali – in alcuni settori i premi sono cresciuti fino al 30% negli ultimi tre anni – e la necessità di soluzioni su misura, in grado di adattarsi a rischi specifici e mutevoli. Oggi le captive non si limitano più a coprire rischi property o liability, ma si estendono a employee benefits, rischi climatici e persino alla gestione di terze parti. Una diversificazione che riflette la volontà delle imprese di governare il rischio in modo proattivo.

Le società interne ai Gruppi non sono una moda passeggera, ma un investimento strategico per affrontare sfide come la digitalizzazione, la transizione energetica e la crescente pressione normativa

Questo articolo è tratto dal report *Spotlight on Captives 2025 – Embracing Opportunity, Taking Control*. Per approfondire i trend, le analisi e le opportunità legate al mondo delle captive, è possibile scaricare il report completo al seguente link: https://www.zurich.com/commercial-insurance/sustainability-and-insights/commercial-insurance-risk-insights/spotlight-on-captives-2025-embracing-opportunity-taking-control?li_ed=CwEAAAGajSmxrZQ7_3iyLjvKZgOZZ9ivAZn7pQajGpKGtXj9guHd



I vantaggi sono concreti e vanno ben oltre la protezione. Le captive offrono controllo e trasparenza grazie alla centralizzazione dei dati e degli insight, consentendo decisioni più informate. Permettono di ottimizzare i costi, riducendo i premi e migliorando l'efficienza finanziaria. Favoriscono l'innovazione delle coperture, creando soluzioni su misura per rischi emergenti, e supportano gli obiettivi ESG, contribuendo alla transizione energetica e alla gestione dei rischi climatici. In definitiva, rafforzano la resilienza, consentendo alle aziende di affrontare volatilità e shock imprevisti con un approccio strutturato.

In questo scenario, Zurich si distingue per competenza e visione globale. Da oltre 35 anni accompagniamo aziende, broker e partner in ogni fase del percorso captive, con una combinazione unica di esperienza internazionale e competenza locale. Offriamo soluzioni su misura – dalle Single Parent Captives alle Cell Captives – integrate con servizi di fronting e riassicurazione,

supportati dalla solidità di un gruppo AA-rated con oltre 150 anni di storia. La nostra missione è chiara: semplificare strutture complesse, garantire compliance in più giurisdizioni e fornire insight che trasformano il rischio in opportunità.

Il futuro è già iniziato. Le captive non sono una moda passeggera, ma un investimento strategico per affrontare sfide come la digitalizzazione, la transizione energetica e la crescente pressione normativa. Secondo le proiezioni, entro il 2030 il numero di captive potrebbe crescere del 50%, con un'espansione significativa nei settori tecnologico, energetico e manifatturiero.

In un mondo dove l'incertezza è la regola, disporre di una captive significa non solo proteggere il business, ma creare valore, innovare e prepararsi al domani. Chi saprà cogliere questa opportunità non si limiterà a difendere il proprio business, ma sarà in grado di guidare il cambiamento, trasformando il rischio in una leva per crescere.



di **Gabriele Spagnoli**,
Broker and Customer Relationship Leader di Zurich Insurance



di **Giuseppe Martina**,
Global Relationship Leader
di Zurich Insurance plc

RMNEWS

ANNO 19 · N°102 · DICEMBRE 2025

DIRETTORE RESPONSABILE

Sergio Luciano

REDAZIONE

Franco Oppedisano (coordinamento)
 Giulia Gotelli
 Valentina Menassi

HANNO COLLABORATO

Emanuela Albini, Paolo Azzali,
 Stefano Barboni, Chiara Casati,
 Paolo Cova, Benedetta de Fabritiis,
 Massimo Donghi, Carlo Gelera,
 Shiwei Jin, Luca Lavagno, Federico Lucia,
 Giuseppe Martina, Emanuele Olivetti,
 Giuseppe Pantaleo, Umberto Saccone,
 Gabriele Spagnoli, Gianluca Zuccheri

DISTRIBUZIONE

Per ricevere RM News o chiedere informazioni
 sulle modalità di abbonamento scrivi a segreteria@anra.it

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Tel. 0258103300
segreteria@anra.it

PROGETTO GRAFICO E IMPAGINAZIONE

Luca Beretta

STAMPA

Grafiche Migliorini
 Via Ugo La Malfa, 54 - 20066 - Melzo (MI)

EDITORE E REDAZIONE

ANRA
 Via Alberico Albricci, 9 20122 Milano
 Tel. 0258103300
segreteria@anra.it
www.anra.it



RMNews

Bimestrale · anno 19 · Numero 102 · Dicembre 2025

Realizzazione editoriale in partnership con Economy Group

www.anra.it

È vietata la riproduzione, memorizzazione in un sistema
 che ne permetta il recupero o qualsiasi forma
 di trasmissione parziale o totale di questa pubblicazione
 senza la precedente autorizzazione dell'editore.

Risk Management News,
 supplemento periodico della testata www.anra.it

Reg. presso Tribunale di Milano, n.14 del 1° febbraio 2019



AUGUSTAS
Risk Services

©Grinch™

Non farti rovinare il Natale...

proteggi la tua azienda con
Augustas Risk Services

Perché quando si tratta di proteggere il Natale (e non solo), serve chi sa davvero gestire il *rischio*.

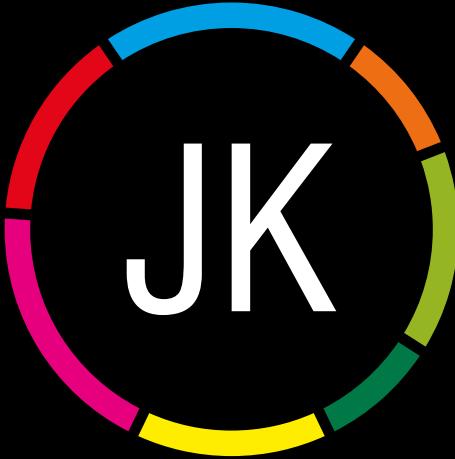
Dalla valutazione dei rischi alla compliance, trasformiamo le *minacce* in *opportunità*.

Non lasciarti sorprendere dal Grinch: potrebbe fare brutte sorprese.

Gestisci i tuoi rischi con
Augustas Risk Services.



Scannerizza il QR-code
www.augustasrisk.com



LE MIGLIORI SOLUZIONI ASSICURATIVE IN AMBITO CORPORATE

I NOSTRI PRODOTTI FOCUS

Property All Risk, Nat Cat Standalone, Rifiuti

RC/T/O/Prodotti, Recall, Garanzia di Fornitura, Danni Patrimoniali Puri

Cyber

Infortuni Individuali, Collettivi, Conducenti, Yacht

E tante altre specializzazioni, anche in ambito professionale.



PREVENTIONHUB



QUOTARAPIDO

www.jkeurope.com