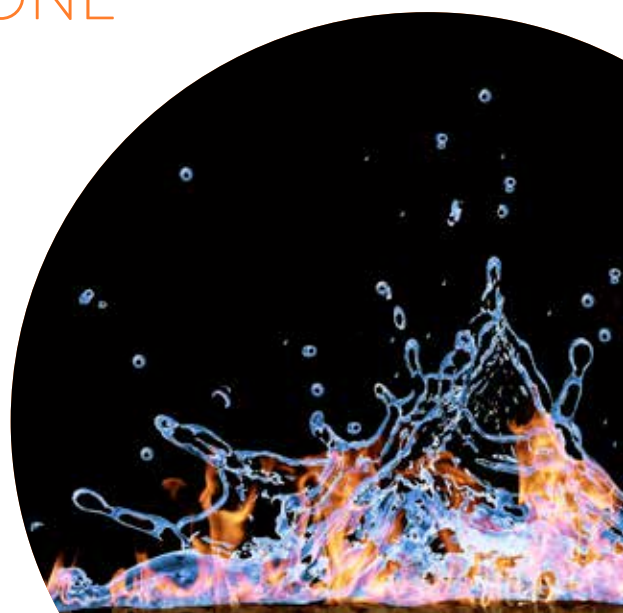


# I RISCHI CHE EMERGONO

di LAURA SERVIDIO

CRESCONO QUELLI INFORMATICI E REPUTAZIONALI, COSÌ COME QUELLI LEGATI ALL'INTERRUZIONE DELL'ATTIVITÀ, ALLE CATASTROFI NATURALI E AL TERRORISMO. EPPURE IL TOP MANAGEMENT DELLE AZIENDE NON DISPONE DI TEMPO E RISORSE DA DEDICARE ALLA GESTIONE DI QUESTI PERICOLI



Sette i rischi emergenti maggiormente sentiti dalle aziende. Da una ricerca condotta recentemente da **Ace group**, su un campione di **650** top manager di società con fatturato superiore a 250 milioni di dollari, operanti in 15 Paesi in Europa, Medio Oriente e Nord Africa, emerge che i sette nuovi rischi maggiormente sentiti sono quelli connessi alla *supply chain* (45%), al danno ambientale (42%), ai sistemi informatici e di telecomunicazione (40%), alla responsabilità di amministratori e dirigenti (40%), alle esportazioni (34%), ai viaggi d'affari (34%) e infine al terrorismo e agli eventi socio-politici (28%). Ma è in particolare sui primi quattro che si concentrano maggiormente le preoccupazioni del *panel* intervistato, per le possibili conseguenze finanziarie e reputazionali.

## IL FUOCO AMICO DEL CYBER RISK

Non sorprende che i rischi connessi alla *supply chain* siano al primo posto. La globalizzazione ha enormemente sviluppato e complicato i sistemi di approvvigionamento delle aziende che coinvolgono un numero elevato di fornitori e subfornitori, esponendo l'azienda a rischi crescenti in caso di evento dannoso severo occorso a uno di questi. Molte imprese fanno affidamento su infrastrutture civili scricchiolanti, sulla fornitura di energia internazionale e su altri punti focali che le espongono a rischi finanziari gravi, in caso di interruzione delle attività.

A breve distanza dal primo, il danno ambientale, anch'esso molto sentito: il principio del *chi inquina paga* apre un fronte importante di rischio per il fatto di poter essere chiamati a sostenere costi importanti di ripristino, nel caso in cui il danno si sia manifestato, ma anche di prevenzione, nel caso in cui vi sia una semplice minaccia. Il 77% delle imprese italiane considera, quello ambientale, uno dei rischi più rilevanti per la propria azienda e il 29% si sente impreparato a gestire un'emergenza di questo tipo.

Al terzo posto troviamo il *cyber risk*, di cui si parla molto ultimamente: oltre un terzo delle aziende cita i virus (49%), l'hackeraggio (38%) e il furto di dati da



parte di terzi (37%), tra le principali preoccupazioni; tuttavia, il 63% delle società crede che i dipendenti e gli errori interni possano rappresentare una minaccia maggiore di quella rappresentata dai crimini informatici.

Seppur non classificati tra quelli emergenti, crescono i rischi in capo ad amministratori e dirigenti (D&O), per il complicarsi delle crisi finanziarie, delle modifiche normative e del crescente orientamento globale: gli errori di reportistica e l'esposizione a corruzione e frode sono le preoccupazioni più sentite.

## IN EUROPA FA PAURA L'AUSTERITÀ

A crescere maggiormente, secondo l'*Allianz Risk Barometer 2014* che ha interpellato oltre 400 esperti di assicurazione corporate, di 33 Paesi, inclusa l'Italia, i rischi che registrano la crescita maggiore sono quelli informatici – passati dal 15° all'8° posto – e reputazionali – saliti dal 10° al 6° posto.

In termini di settore, *marina, spedizioni ed engineering* sono i più preoccupati per l'impatto causato dalle catastrofi naturali; per il *settore manifatturiero*, i rischi legati a un'interruzione dell'attività e alla filiera



sono i più allarmanti (secondo il **60%** degli intervistati); il settore *energy e utility* indica come maggiore rischio i mutamenti di natura legislativa; l'*aviazione* e i *servizi finanziari* sono i più interessati dall'impatto di possibili attacchi informatici su vasta scala.

Per quanto concerne l'Europa, l'indagine rileva aziende molto più fiduciose per il futuro dell'Eurozona, rispetto a 12 mesi fa, anche se alcuni Paesi, tra cui Spagna e Portogallo, temono l'impatto dei piani di austerità.

In Italia, il principale rischio è legato alla *recessione*, seguito dall'interruzione dell'attività e della *filiera produttiva* e dai *rischi reputazionali*.

## LA MINACCIA TERRORISTICA

Secondo la *2014 Terrorism & Political Violence Map* – la mappa annuale di **Aon Risk Solutions** che analizza il rischio di violenza politica e terrorismo in tutto il mondo – il terrorismo colpisce principalmente il Medio Oriente (che subisce il **28%** di tutti gli attacchi registrati globalmente nel 2013) e, in Europa e Asia, la Russia e la Turchia.

Secondo lo studio, il **33%** di tutti i Paesi ad alto rischio, a livello mondiale, è localizzato nell'Africa sub-sahariana; 34 Paesi hanno raggiunto un livello minore di rischio rispetto all'anno precedente; in particolare, l'Europa ha visto un notevole miglioramento, con ben 11 paesi non più soggetti al pericolo di disordini civili e diminuisce il rischio di terrorismo e violenza politica anche in Corea del Sud, Malesia e Samoa; viceversa, quattro i Paesi in cui si stima che il rischio sia aumentato: Brasile (dove le proteste anti-governative del 2013 continueranno nel 2014 in vista dei Mondiali di Calcio e delle elezioni presidenziali del prossimo



ottobre), Giappone (l'incremento della spesa militare e delle tensioni geopolitiche hanno innalzato il livello di rischio), Bangladesh (scioperi e proteste contro i bassi salari e le cattive condizioni di lavoro nel settore abbigliamento hanno sconvolto il Paese per oltre 70 giorni) e Mozambico.

## CHI HA TEMPO E RISORSE PER I RISCHI?

Nonostante crescano i rischi e la loro percezione, c'è ancora molto da fare perché le aziende aumentino la consapevolezza di essere seriamente esposte a questi rischi e si organizzino di conseguenza. La ricerca di Ace Group evidenzia che il top management delle società *Emea* non dispone di tempo e risorse da dedicare alla gestione dei rischi emergenti. Tra i principali osta-

## QUANTO COSTANO LE NUOVE MINACCE

L'interruzione dell'attività e le perdite relative alla filiera produttiva - principale rischio per le società di grandi dimensioni - rappresentano circa il **50-70%** di tutte le perdite su beni assicurati, per un valore pari a **26 miliardi di dollari** l'anno.

Le perdite assicurate derivanti dal rischio legato alle catastrofi naturali si sono collocate intorno a circa **38 miliardi** nel 2013 (*fonti: Swiss Re Sigma, Agcs*).

Il costo dei cyber crime, nel 2011, per le società è stato di circa **388 miliardi**, con una media di un crimine on line ogni 19 secondi; il 32% delle minacce proviene da hacker e criminalità organizzata, il 19% da infedeltà dei propri dipendenti (in aumento), il 49% da furto di sistemi informatici portatili (laptop, hard disk e memory stick non protette da idonea crittografia). Ad oggi, la maggior singola somma rubata è stata di **14,8 milioni**.



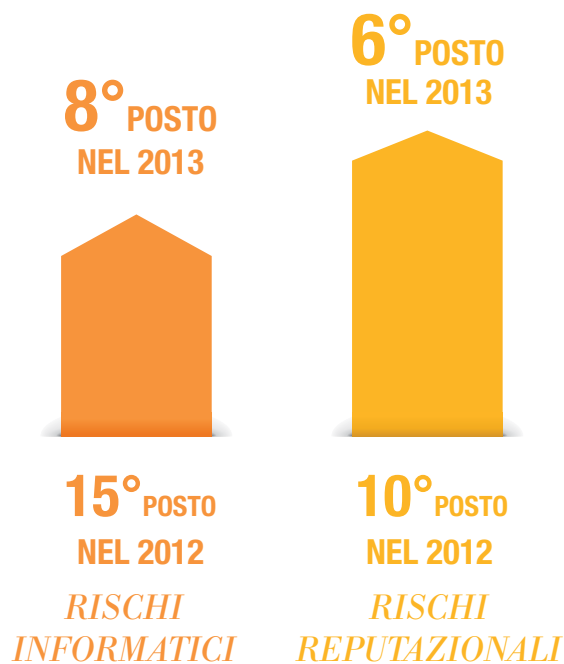
coli nella gestione dei rischi emergenti, la mancanza di attenzione da parte della dirigenza (**57%**), di risorse umane e di competenze (**46%**), di strumenti e processi di gestione dei rischi (**40%**), di conoscenza e di informazioni sui rischi (**38%**), di risorse finanziarie (**34%**) e di opzioni assicurative (**13%**). È sorprendente che proprio coloro che nelle aziende hanno la responsabilità di garantire un futuro sostenibile nel medio-lungo termine siano considerati, dagli specialisti interni, la principale barriera a una gestione efficace.

Molti dei rischi citati sono complessi e caratterizzati da impatti che possono essere sistemici e, ancora oggi, sono gestiti in specifici ambiti funzionali e fuori dal controllo di chi in azienda dovrebbe occuparsene. Sarebbe necessario un approccio più interfunzionale e multidisciplinare sotto il controllo specialistico della funzione di risk management e con il pieno appoggio dei vertici.

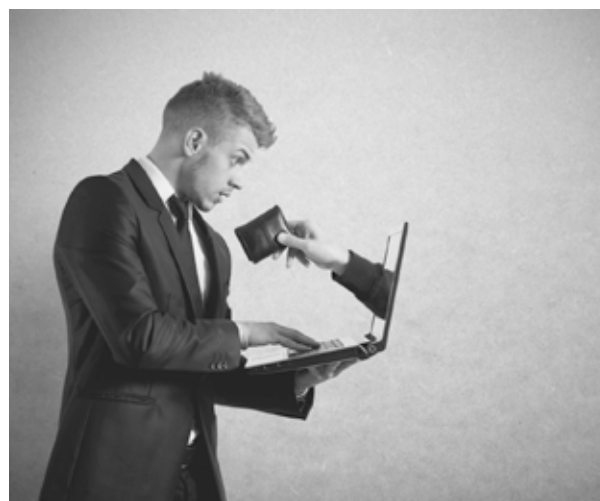
## I DIVERSI APPROCCI AL RISCHIO

A una crescente percezione dei rischi si accompagna un'accresciuta consapevolezza della rilevanza strategica della gestione del rischio. "Il 2012 *Risk Management Benchmarking Survey* di **Ferma** - conferma **Paola Luraschi**, principal di **Milliman** - rileva una correlazione diretta tra il livello di maturità dei processi di risk management e il miglioramento, negli ultimi cinque anni, dei risultati finanziari aziendali: su un campione di 809 società europee, il 74% di quelle con Ebitda crescente ha processi maturi o avanzati di risk management".

Due gli approcci al rischio, adottati dalle aziende: quello *regulatory driven* (che inserisce il risk management all'interno degli adempimenti normativi aziendali) e



Fonte: l'Allianz Risk Barometer 2014



quello *business driven* (che considera il risk management uno strumento a supporto di chi fa strategia aziendale). “Il reale valore aggiunto nel miglioramento del business (sia in termini di maggiore efficienza di processi e procedure sia in termini di contenimento delle conseguenze dei rischi) si ha nel caso di approccio *business driven*. Un esempio di particolare attualità, in relazione alle novità normative, è rappresentato dalle iniziative intraprese in Uk per supportare la gestione del cyber risk mediante il coinvolgimento di istituzioni pubbliche e soggetti di vigilanza per rafforzare la *cyber security* delle organizzazioni e dei settori da loro controllati, anche con auto diagnosi settoriale dei propri livelli di sicurezza”.

Quale che sia l'approccio adottato, due i tratti del rischio che emergono: la *dinamicità* (conseguenza diretta dell'adattamento delle attività aziendali al contesto) e la *interconnessione* (i rischi non agiscono singolarmente e la loro combinazione, che evolve nel tempo, produce effetti diversi da quelli che avrebbero prodotto singolarmente).

“Un approccio efficace per la gestione del rischio – sottolinea Luraschi – deve essere in grado di catturare tali specificità e di adattarsi all'evoluzione strutturale sistemica. Tale approccio si contrappone a quello tra-

dizionalmente adottato, che ha natura statica e retrospettiva, in quanto si basa sull'analisi degli *eventi di perdita* (o *negative event*), prodotti in passato dal rischio e quindi produce una rappresentazione dei rischi basata sulla struttura aziendale quale era quando si sono prodotti gli eventi di perdita (di qui la natura retrospettiva e statica dell'analisi). Tale approccio, oltre a non essere in grado di catturare rischi emergenti dal mutato contesto, non ha la capacità di rappresentare le interconnessioni, anche esse dinamiche, tra i rischi. Alla luce del contesto di riferimento attuale è quindi essenziale adottare approcci dinamici di risk management che siano capaci di evolvere con la struttura aziendale grazie ad una combinazione di tecniche analitiche che sintetizzano i dati relativi al passato (*dati di perdita*) quelli relativi al presente (*Key Risk Indicators*) e quelli relativi al futuro (*Expert Opinion*). Infine – conclude – è sempre più evidente il ruolo strategico nell'attività di risk management delle operazioni di resilienza”.