

OSSERVATORIO CINEAS

**SULLA DIFFUSIONE DEL RISK MANAGEMENT
NELLE MEDIE IMPRESE ITALIANE**



12° EDIZIONE | 2025

PROFILO DEL CONSORZIO - CINEAS

Cineas è il primo Consorzio fondato dal Politecnico di Milano nel 1987. È un ente senza fini di lucro che si occupa di contribuire a diffondere la cultura del rischio sia attraverso l'offerta formativa sui temi del risk e del claims management sia attraverso le attività istituzionali.

Oggi il Consorzio ha **63 Soci** tra i quali: **6 Atenei** (oltre al Polimi, l'Università degli Studi di Parma, di Pavia, di Trieste, di Torino e di Napoli Federico II), primarie compagnie assicurative a livello nazionale e internazionale, società di brokeraggio, associazioni di categoria, società di bonifica, studi professionali d'ingegneria e di loss adjusting).

La nostra offerta formativa – si rivolge a professionisti già inseriti nel mondo lavoro a livello di middle e di top management – è organizzata in 7 aree:

1. Risk Governance
2. Risk Engineering
3. Claims Management
4. Rischio in Sanità
5. Intelligence and Cyber Protection
6. Rischio delle Infrastrutture
7. Rischio Climatico, Ambientale e Sostenibilità

In queste aree Cineas organizza master professionalizzanti annuali (di durata tra le 200 e le 80 ore), corsi specialistici (di breve durata tra le 12 e le 28 ore) e iniziative formative “su misura” per le aziende che intendano formare i propri dipendenti su questi argomenti. In questi trentotto anni di attività Cineas ha diplomato oltre 3.000 professionisti nei suoi master. Ogni anno si formano nelle aule del Consorzio dai 1.000 ai 1.500 professionisti.

Attualmente eroghiamo **8 master professionalizzanti** che affrontano i temi della gestione dei rischi e dei sinistri nell'ottica della formazione continua: Risk engineering e management, Hospital risk management, Risk management delle infrastrutture, Risk management ambientale per lo sviluppo sostenibile dell'impresa, Fire Investigations, Claims management, Advanced claims management ed Expert claims management.

Oltre ad occuparsi di temi tecnici, da più 10 anni, il Consorzio ha introdotto un master dedicato alle **abilità manageriali trasversali, Management & Leadership Skills**.

L'offerta dei corsi specialistici viene aggiornata di anno in anno seguendo i temi di maggiore attualità in cui le conoscenze sulla gestione dei rischi possono essere determinanti. Tra i corsi specialistici che fanno parte del catalogo 2025 merita di essere citato **Rischi e opportunità dell'intelligenza artificiale**.

Nel 2023, è entrato a far parte dell'offerta formativa del Consorzio Certified Board Member – frutto di una collaborazione internazionale con ALMA Impact, Swiss Chamber, Swiss Association for Quality e la Camera di Commercio Svizzera in Italia – che si rivolge al top management delle PMI. Questo percorso è stato il primo, in Italia, a permettere l'ottenimento di una certificazione internazionale delle competenze per svolgere il ruolo di Consigliere di CdA. Vengono, infatti, certificate le conoscenze acquisite da parte di SAQ (Swiss Association for Quality) secondo lo standard internazionale della normativa ISO 17024.

La formazione Cineas è accreditata per diversi profili professionali sia per la parte tecnica che per quella manageriale (**ECM, IVASS, ICMQ BU-CERSA e Ordini professionali**).

Da maggio 2019, Cineas è provider del CNI – **Consiglio Nazionale Ingegneri** – ed è autorizzato ad organizzare eventi formativi qualificati per l'ottenimento dei crediti su tutto il territorio nazionale.

Il Sistema di Gestione della Qualità adottato da Cineas è conforme a quanto previsto dalla norma **UNI EN ISO 9001-2015** (ISO 9001-2015) per l'organizzazione di corsi in risk e claims management e per l'accreditamento alle figure professionali di riferimento (settore IAF 37).

Le attività formative erogate dal Consorzio “su misura” per le aziende – così come quelle a catalogo - possono essere finanziate attraverso i fondi interprofessionali a cui aderisce l'azienda interessata (per fare solo alcuni esempi: FBA, Fondimpresa, Fondirigenti, ecc..).

Oltre ad occuparsi di attività formative, Cineas si dedica alla realizzazione di **studi e ricerche**, tra questi citiamo l'Osservatorio sulla diffusione del risk management nelle medie imprese italiane. I risultati dell'ultimo report della ricerca sono consultabili sul nostro sito al seguente link: <https://www.cineas.it/progetti/xii-edizione-osservatorio-risk-management/>.

Sui temi dei **rischi ambientali e climatici** Cineas ha pubblicato, a maggio 2025, il volume Il rischio delle calamità naturali in Italia: conoscere, stimare e gestire. Nel 2023, il Consorzio ha curato la redazione del White Paper L'assicurazione delle calamità naturali e delle pandemie, presentato, a Montecitorio.

Nell'ambito della sanità il Consorzio ha pubblicato, a maggio 2025, uno studio dedicato al tema della **Sicurezza degli ospedali e Assicurazioni** di cui è disponibile online una sintesi <https://www.cineas.it/formazione/eventi/30-05-25-iscriviti-al-convegno-della-gestione-dei-rischi-in-sanita/>.

Il Consorzio è coinvolto nelle più recenti iniziative ad alto contenuto innovativo con l'obiettivo di includere il **risk management** nei grandi temi dello **sviluppo sostenibile e dell'economia circolare**:

- a livello nazionale ASVIS - Alleanza Italiana per lo sviluppo sostenibile, in base agli obiettivi ONU 2030;
- a livello internazionale, dal 2015 al 2018, ha partecipato al Progetto europeo Life-DERRIS dedicato all'adattamento ai rischi derivanti dai cambiamenti climatici (con formazione rivolta sia alla PA che alle PMI).



Massimo Michaud
Presidente di Cineas

Ogni anno l'Osservatorio sul Risk Management del CINEAS restituisce una fotografia della importanza riconosciuta dalle imprese del nostro Paese e del loro approccio alla gestione dei rischi.

Nel 2025 – la dodicesima edizione della ricerca ha approfondito in particolare al tema delle calamità naturali, che sono di stringente attualità e di crescente preoccupazione, come dimostrano i recenti eventi che hanno colpito il nostro Paese e il mondo intero. Il contesto attuale è caratterizzato da una complessità sempre crescente: l'indagine, condotta da Cineas in collaborazione con IPSOS, su un campione significativo di 350 aziende italiane di medie dimensioni (con un fatturato medio di 30 milioni di euro e 228 dipendenti), ha evidenziato l'attenzione per i rischi legati all'instabilità geopolitica e alla polarizzazione sociale. Tuttavia, è sul fronte economico e ambientale che si registrano le maggiori fonti di preoccupazione per le nostre imprese.

Tra le principali sfide identificate dalle aziende spiccano l'innovazione, la capacità di adattamento al mercato, la riduzione dell'impatto ambientale e la gestione dell'instabilità finanziaria. In questo scenario, le politiche economiche aggressive legate all'andamento dei dazi sono considerate come un rischio nuovo e dirompente, soprattutto dalle realtà di più grande dimensione.

Anche l'attenzione ai rischi ambientali e climatici è in forte crescita: molte delle aziende intervistate dichiarano di essere assicurate contro le calamità naturali, avendo anticipato il recente obbligo imposto per legge. Sul fronte delle metodologie applicate, invece, la maggior parte delle imprese non dispone di modelli strutturati per il monitoraggio dei rischi climatici. In questa fase di transizione, pertanto, il rischio è chiaramente percepito, ma gli strumenti di gestione non sono ancora pienamente sviluppati.

Per quanto riguarda la Governance del Rischio, ovvero l'attenzione ai rischi di natura operativa e strategica da parte dei vertici aziendali, la gestione dei rischi sta guadagnando terreno all'interno dei Consigli di Amministrazione. Si tratta di un percorso di coinvolgimento degli organi di governance importante essenziale per poter trattare a livello tecnico la prevenzione e la mitigazione dei rischi. I vertici sono coinvolti nella governance del rischio in circa la metà delle imprese intervistate – in particolare, per identificare e gestire le tipologie di rischio strategico che possono compromettere la continuità dell'impresa. Per quanto concerne i sistemi di governance, riscontrare sono sempre più numerosi comitati rischi dedicati all'interno dei Consigli di Amministrazione.

La costituzione di tali comitati varia considerevolmente in base alla dimensione aziendale: le realtà più piccole necessitano di maggiore supporto nella formalizzazione delle proprie strategie di risk management, e sono meno sensibili al tema della Risk Governance.

Si nota anche una crescente sensibilità verso la sostenibilità con l'adozione dei sistemi di monitoraggio degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), implementati dal 66% delle aziende, spinte anche dalle normative in materia. È utile notare la simbiosi tra molte delle prassi di gestione del rischio e le esigenze di sostenibilità: infatti, molte iniziative di prevenzione rendono l'azienda attiva nel migliorare l'ambiente e servire le comunità in cui operano con maggiore efficacia.

Infine non poteva mancare dalla ricerca di quest'anno uno sguardo all'adozione dell'Intelligenza Artificiale e ai suoi rischi: un utilizzo in forte crescita, ma comunque ancora limitato. Le aziende percepiscono rischi associati, tra cui la potenziale perdita di posti di lavoro, le questioni legate alla sicurezza dei dati e denunciano una generale carenza di cultura digitale. Attuare sottolineano come serva un approccio equilibrato all'innovazione tecnologica, che bilanci i benefici con una gestione consapevole dei rischi.

Nonostante un generale mantenimento degli investimenti in risk management, con un quarto delle medie imprese che prevede un aumento nei prossimi mesi, persiste un gap significativo tra i rischi percepiti e la copertura assicurativa; rischi come il cyber e quelli legati ai fenomeni climatici estremi risultano spesso sotto-assicurati. Questo è dovuto a una combinazione di fattori: difficoltà a ricavare le informazioni richieste dagli assicuratori, costi percepiti come elevati e sottostima dell'impatto economico potenziale. È qui che il ruolo della formazione e della consulenza diventa fondamentale.

In questo contesto, la decisione del 72% delle aziende di pianificare attività di formazione interna sul rischio, prevalentemente autofinanziate, è un segnale incoraggiante. L'esperienza del CINEAS ci ha convinti di come formazione rappresenti la chiave per costruire una cultura del rischio solida e per dotare le imprese degli strumenti necessari per affrontare le sfide che, nel prossimo futuro, saranno sempre più significative.

L'Osservatorio non è solo un'istantanea della situazione attuale, ma anche uno stimolo alla riflessione e all'azione. Le calamità naturali, sempre più numerose e sempre più impattanti, ci ricordano con forza l'urgenza di integrare il risk management nel DNA di ogni organizzazione, non solo come adempimento normativo, ma come leva strategica per una crescita sostenibile. Il Consorzio oltre ad essere intervenuto sul campo al servizio della Protezione Civile, sviluppa da diversi anni studi e ricerche in materia per contribuire alla diffusione della consapevolezza di questa minaccia, così presente in Italia.

L'incertezza attuale ci impone di doverci impegnare oggi più che mai nella conoscenza, nella formazione continua e nell'aggiornamento per esercitarci nella previsione di scenari per anticipare, prevenire e mitigare i rischi che potrebbero impattare con maggiore gravità. Prepararsi con iniziative di prevenzione e strumenti di gestione dell'emergenza si rivela necessario per proteggere il tessuto produttivo e, soprattutto, per preservare vite umane che è la missione imprescindibile per chi si occupa di rischi.



Gennaro Petito

Responsabile Property & Engineering - Commercial Line di Allianz Next

Come ogni anno, l'Osservatorio sulla diffusione del Risk Management nelle medie imprese italiane si conferma uno strumento prezioso per comprendere l'evoluzione del tessuto produttivo nazionale.

Il rapporto 2025, presentato da CINEAS e IPSOS, offre uno spaccato lucido e dettagliato sulle sfide che oggi le imprese devono affrontare in un contesto di crescente complessità. Dalla trasformazione digitale alla gestione dei rischi ambientali, fino alla nuova centralità assunta dall'intelligenza artificiale nei processi produttivi, emergono segnali chiari di un sistema imprenditoriale che sta cercando – con velocità e consapevolezza diverse – di dotarsi di strumenti adeguati per affrontare il futuro.

Particolarmente significativa è la centralità assunta dalla percezione del rischio geopolitico. Le imprese italiane si trovano oggi esposte a dinamiche globali imprevedibili: guerre, instabilità economiche e tensioni commerciali – come i dazi USA – creano uno scenario in cui diventa imprescindibile integrare la gestione del rischio nella governance aziendale. In questo senso, è incoraggiante rilevare che il 77% delle aziende ha ormai adottato un sistema strutturato di risk management, anche se le differenze tra settori e dimensioni restano marcate.

Un altro dato rilevante emerso dall'Osservatorio riguarda l'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Sebbene il 60% delle imprese abbia già avviato sperimentazioni, esiste ancora un forte gap tra chi ha già avviato un'integrazione sistematica delle tecnologie IA nei processi aziendali e chi fatica a vederne l'applicabilità. In questo scenario, si colloca l'urgenza di una formazione diffusa e continua, che permetta di colmare i ritardi non solo in termini tecnici ma anche culturali. La percezione dei rischi legati all'IA – dalla sicurezza dei dati alla sostituzione del lavoro umano – deve essere gestita con strumenti di analisi, dialogo interno e responsabilizzazione del management.

Altro ambito cruciale è la gestione dei rischi ambientali e delle calamità naturali. L'introduzione di normative sempre più stringenti ha portato due aziende su tre ad assicurarsi contro tali eventi, ma il vero salto di qualità si ha quando la prevenzione diventa parte integrante della strategia aziendale. L'esperienza diretta di eventi dannosi – come evidenziato nel report – accelera l'adozione di misure concrete come le coperture assicurative e la formazione dei dipendenti.

In questo contesto, l'Osservatorio 2025 rappresenta non solo una fotografia aggiornata dello stato dell'arte, ma anche un invito a riflettere su come il risk management possa diventare un alleato strategico per garantire continuità operativa, solidità organizzativa e competitività di lungo termine. Solo attraverso un approccio sistemico, integrato e proattivo sarà possibile affrontare le sfide di un presente che cambia rapidamente, con uno sguardo già rivolto al futuro.



Saverio Longo

Country Manager AXA XL Italy

L'edizione 2025 della survey dell'Osservatorio Sulle Dinamiche del Risk Management nelle Medie Imprese Italiane che abbiamo avuto il piacere di supportare, riflette la percezione di uno stato di "policrisi" che sta attraversando il mondo.

La prima osservazione evidente è che lo scenario di vulnerabilità al quale riferirci è ormai esteso a livello globale, ed è sempre più palpabile nella nostra vita quotidiana. Gli effetti dei cambiamenti climatici sono onnipresenti nel nostro ambiente e gli eventi meteorologici estremi sempre più frequenti e devastanti. A corollario di ciò, instabilità geopolitica e tensioni sociali - risultato di conflitti e di un anno elettorale che hanno sconvolto gli equilibri mondiali - contribuiscono all'incertezza economica e alla instabilità dei mercati. Allo stesso tempo, il progresso rapido ed inarrestabile delle nuove tecnologie suscita preoccupazioni rispetto al loro contributo nella definizione del nostro mondo futuro ed al conseguente bisogno di adeguarsi all'innovazione e al cambiamento. La tempesta perfetta.

La situazione riportata dall'Osservatorio non differisce dalla fotografia risultante dall'ultimo AXA Future Risk Report, elaborato su un sondaggio annuale che chiede a 3.000 esperti del rischio provenienti da 50 paesi e a un campione rappresentativo di 20.000 individui provenienti da 15 paesi di classificare i 10 rischi emergenti più importanti in base al loro potenziale impatto sulla società nei prossimi cinque-dieci anni. Il Report attesta climate change e geopolitical instability rispettivamente come #1 e #2 top rated risks.

Il mondo delle imprese italiane riflette questo quadro e risponde con un incremento del modello di mappatura dei rischi introdotto a livello di CdA (59%, vs 49% nel 2023) e con una stabilità degli investimenti legati alla gestione del rischio, se non addirittura con un aumento degli stessi (medie aziende e imprese di industria e commercio). Resta tuttavia un gap tra rischio percepito e copertura assicurativa, con la conseguente sotto assicurazione di rischi ritenuti comunque rilevanti come il cyber (51 punti di gap rilevanza vs copertura assicurativa) e i rischi geopolitici (48 punti di gap).

Rispetto alla crescente complessità della gestione dei rischi, del processo decisionale e delle sfide in un contesto caratterizzato da rapidi progressi tecnologici e rischi sempre più interconnessi, ritengo che sia centrale il ruolo che gli assicuratori possono svolgere in termini di prevenzione e mitigazione. "Predict & Prevent" è infatti il criterio che orienta il nostro operare fianco a fianco dei clienti, che si tratti di grandi multinazionali o di aziende della media impresa. L'approccio che noi come compagnia assicurativa leader vogliamo abbracciare è quello andare oltre il trasferimento del rischio "tradizionale", sostenere ed accompagnare i nostri clienti per "lavorare d'anticipo", essere preparati a dare risposte pronte ed efficaci di gestione del rischio a protezione del business.



Massimo Fedeli

Direttore Danni Gruppo Helvetia Italia

Costruire una nuova cultura del rischio in Italia: un'esigenza e una responsabilità collettiva Editoriale

Viviamo in un Paese esposto in modo strutturale ai rischi naturali. Circa il 70% del territorio italiano è vulnerabile a fenomeni sismici o idrogeologici, ma la consapevolezza di questo scenario è ancora bassa, soprattutto tra le micro e piccole imprese. In un contesto caratterizzato dall'aumento della frequenza e della severità degli eventi estremi, non possiamo più permetterci di farci trovare impreparati.

La XII edizione dell'Osservatorio CINEAS sul Risk Management conferma una tendenza chiara: la consapevolezza delle imprese sulla propria esposizione ai rischi sta crescendo, ma il percorso verso una gestione realmente strutturata è ancora lungo. L'introduzione dell'obbligo assicurativo contro le calamità naturali rappresenta un punto di svolta importante, non solo per la sua portata normativa, ma perché attiva una riflessione diffusa sull'importanza della prevenzione e della protezione. È da qui che può prendere forma un nuovo approccio, capace di mettere al centro la continuità operativa delle imprese, la tutela dei territori e il benessere collettivo.

I risultati dell'ultima edizione dell'Osservatorio fotografano un sistema imprenditoriale chiamato a fare i conti con un contesto complesso, in cui alle emergenze ambientali si sommano sfide di natura geopolitica, tecnologica e normativa. Due dati, su tutti, raccontano bene la maturazione in atto tra le imprese più strutturate: il 68% di esse risulta oggi assicurato contro le calamità naturali e ben il 72% ha avviato programmi di formazione interna sul rischio. È un segnale importante, che evidenzia una crescente consapevolezza del rischio come leva strategica.

Tuttavia, permangono disallineamenti preoccupanti: per esempio, mentre il cyber risk viene indicato come prioritario dall'83% delle imprese, solo il 32% risulta effettivamente assicurato. La causa principale? La mancata conoscenza della possibilità stessa di copertura. Questo gap informativo e culturale rappresenta oggi una delle principali barriere alla diffusione di un approccio realmente strutturato e proattivo al risk management.

Il nuovo scenario ci chiede quindi di superare una visione frammentata e reattiva della gestione del rischio. Per farlo, occorre investire in cultura, governance, strumenti predittivi e coperture assicurative. Occorre valorizzare la funzione del Risk Manager, integrandola nei processi decisionali. Occorre dotarsi di modelli che permettano di mappare e anticipare i rischi, non solo di rispondere a evento avvenuto. E, soprattutto, occorre agire in modo congiunto: imprese, assicurazioni, istituzioni e mondo della ricerca devono lavorare insieme per costruire un ecosistema capace di trasformare la gestione del rischio in vantaggio competitivo.

È questo il vero significato di una cultura del rischio matura: un insieme di competenze, decisioni e visioni che guidano l'impresa nel leggere con lucidità i segnali del presente e prepararsi al futuro. Un approccio integrato, in cui prevenzione, formazione e copertura assicurativa diventano leve di continuità operativa e competitività. L'assicurazione, in questo contesto, non è più dunque un semplice strumento di protezione, ma un fattore abilitante di crescita sostenibile, innovazione e fiducia. Solo così la gestione del rischio potrà diventare parte del DNA strategico delle imprese italiane, contribuendo a rendere il nostro sistema economico più robusto, attrattivo e pronto ad affrontare le sfide di oggi e di domani.



Stefano Sala

amministratore delegato Gruppo Per

I fattori più rilevanti che emergono dalla sempre accurata ricerca sul risk management del 2025 a mio parere sono:

- “Una discrepanza tra awareness del rischio e le misure di protezione effettivamente messe in atto dalle aziende”. Questo aspetto resta cruciale anche dal punto di vista di una società di risanamento come la nostra. Infatti, fatto 100 il numero di sinistri property che accadono alle imprese italiane, solo in 17 casi le aziende decidono di incaricare una società di risanamento. Questo implica il fatto che le imprese italiane non sentono ancora la necessità, salvo forse le più grandi, di pianificare il Disaster Recovery in un momento di tranquillità, preferendo rinviare ogni decisione e intervento al momento successivo al verificarsi del sinistro. Così facendo, l'azienda rischia di agire in modo poco lucido, subendo pressioni esterne e adottando soluzioni non adeguate al contesto. Al contrario, la definizione anticipata delle prime azioni da intraprendere in caso di sinistro dovrebbe essere oggetto di un'attenta pianificazione, così da consentire all'azienda di ridurre al minimo l'impatto sull'operatività e contenere il rischio di business interruption. In questo senso, chi meglio di un risanatore, che vede migliaia di casi l'anno, può suggerire all'impresa quali iniziative di resilienza mettere in essere per minimizzare il rischio di fermo attività?
- Necessità di un risk management adeguato e proattivo, non solo per i nuovi rischi ma anche per i più “normali” rischi operativi: in questo senso credo che il compito fondamentale del risk manager non sia soltanto quello del dialogo con la parte assicurativa per il trasferimento del rischio ma, molto prima, quello di esaminare a 360 gradi i propri rischi per dare all'imprenditore la contezza degli stessi e, solo in un secondo momento, decidere quali di essi trasferire al mondo assicurativo. Purtroppo, molto spesso, soprattutto nelle aziende di piccole e medie dimensioni, il tema del rischio si riduce a ciò che è trasferibile al mondo assicurativo rischiando di trascurare aspetti importanti che, nel momento del sinistro, possono mettere in ginocchio realtà anche importanti. Da questo punto di vista mi sembra particolarmente utile l'esistenza di portali di “risk management” che permettono, a costi molto ragionevoli, di passare in rassegna la maggior parte dei rischi per individuare i punti critici dell'azienda sui quali intervenire con le misure protettive necessarie per colmare quel gap tra awareness del rischio e azioni di protezione.

- “una crescente consapevolezza di dover gestire i cambiamenti, in particolare quello climatico: questo è uno dei fattori più interessanti emersi nella ricerca di quest'anno. Le recenti catastrofi alluvionali degli ultimi anni, specialmente nel 2023 e 2024, stanno accrescendo la consapevolezza degli imprenditori sul fatto che eventi “al di fuori del proprio controllo” possono mettere a repentaglio la sopravvivenza stessa dell'azienda. In questa prospettiva, la recente normativa che introduce l'obbligo di assicurazione contro i fenomeni naturali rappresenta un'importante leva per accrescere ulteriormente la consapevolezza dell'importanza di dotarsi di un piano strutturato di Disaster Recovery. Tuttavia, la sfida non potrà dirsi davvero vinta se, da un lato le imprese e dall'altro le istituzioni pubbliche, non riconosceranno l'urgenza di investire in opere preventive mirate a contenere l'impatto di eventi estremi, sempre più ricorrenti e disruptive.



Andrea Paoli

Funzionario ufficio assunzioni corporate e multirischio, direzione beni e patrimonio Italiana Assicurazioni Gruppo Reale Mutua

www.realemutua.it

In un'epoca segnata da instabilità geopolitica, transizione ecologica e rivoluzione digitale, le medie imprese italiane si trovano a fronteggiare un panorama di rischi sempre più articolato. L'ultima edizione dell'Osservatorio sul Risk Management, curata da CINEAS, restituisce un'immagine nitida di un tessuto imprenditoriale in trasformazione; più consapevole, più strutturato, ma ancora attraversato da contraddizioni e sfide aperte. Tutte sfide che generano un interesse profondo da parte del mercato assicurativo che dovrà trovarsi preparato di fronte alle richieste che non tarderanno ad arrivare o che sono già arrivate.

Il dato più indicativo è la crescente diffusione di approcci formali alla gestione del rischio: il 77% delle imprese adotta oggi metodi strutturati, con un ruolo sempre più centrale affidato al Risk Manager. È il segno di una maturazione culturale che sposta il baricentro dalla reattività all'anticipazione, dalla gestione episodica alla pianificazione strategica. Eppure, permane un divario tra consapevolezza e azione; se da un lato si riconosce l'importanza di rischi come quelli cyber, ambientali o geopolitici, dall'altro la copertura assicurativa resta spesso lacunosa, frenata da asimmetrie informative, sottovalutazioni o differimenti temporali da parte delle imprese.

L'intelligenza artificiale si affaccia come leva di trasformazione, già sperimentata dal 60% delle imprese. Ma accanto alle promesse di efficienza e innovazione, emergono timori legati alla sostituzione del lavoro umano, alla sicurezza dei dati e alla capacità di adattamento organizzativo. È una rivoluzione che impone non solo investimenti tecnologici, ma anche una riflessione importante sull'identità e i valori delle imprese.

Il cambiamento climatico, intanto, non è più un rischio teorico ma una realtà tangibile: due aziende su tre hanno subito danni da eventi naturali e altrettante si sono assicurate contro tali rischi. L'esperienza diretta si rivela un potente catalizzatore di consapevolezza, spingendo le imprese verso misure preventive come la formazione dei dipendenti e l'adozione di piani di continuità operativa.

La formazione, appunto, si conferma un pilastro strategico: il 72% delle imprese investe in programmi interni, coinvolgendo sempre più spesso tutti i livelli aziendali. È un segnale incoraggiante, che testimonia la volontà di costruire una cultura del rischio diffusa e trasversale. Tuttavia, il 28% delle aziende prevede tagli alla formazione, segno che la pressione economica continua a condizionare le scelte strategiche.

In questo scenario, il risk management non è più una funzione ausiliaria, ma un vero e proprio motore di resilienza e competitività. Le imprese che sapranno integrare la gestione del rischio nella propria governance, nei processi decisionali e nella cultura organizzativa saranno quelle meglio attrezzate per affrontare le sfide di un mondo VUCA – volatile, incerto, complesso e ambiguo. L'Osservatorio CINEAS 2025 ci consegna dunque un messaggio chiaro: il rischio non è solo una minaccia da contenere, ma anche un'opportunità per innovare, differenziarsi e costruire valore nel lungo periodo. A patto di saperlo leggere, gestire e trasformare in leva strategica.



Lucio Silvio Casati

Country head ZRS Zurich Resilience Sol

La “visione” futura dei rischi passa dalla formazione continua.

Uscire dalla propria zona di comfort rappresenta una sfida trasversale, che riguarda tutti, ma nel contesto attuale il tema si estende ben oltre il semplice comfort: si tratta di abitudini consolidate, sia per le aziende sia per il mercato, nell'affrontare rischi tradizionali con approcci ormai convenzionali.

La nostra indagine restituisce l'immagine di un mercato in parte preoccupato e disorientato di fronte a una trasformazione profonda, caratterizzata dall'emergere di rischi inediti e da un contesto geopolitico in continua e rapida evoluzione.

In questo scenario, la figura del risk manager rimane centrale, ma non più sufficiente: è indispensabile una visione ampia, chiara e orientata al lungo termine. Diventa quindi essenziale intercettare tempestivamente i segnali di cambiamento, per comprendere come lo scenario dei rischi stia mutando e per evitare di farsi cogliere impreparati. È necessario individuare e adottare strumenti, anche tecnologici, capaci di offrire insight significativi a chi sappia interpretarli.

L'utilizzo sempre più diffuso e pervasivo dell'intelligenza artificiale, ad esempio, solleva interrogativi aperti sugli impatti e sui rischi emergenti che questa tecnologia può generare. Parallelamente, il crescente impatto del cambiamento climatico e la maggiore frequenza di eventi meteorologici estremi impongono un monitoraggio costante, al fine di garantire nel tempo adeguati livelli di protezione. Anche il rapporto tra le nuove generazioni e il mondo del lavoro assume rilievo: la Gen Z è attratta da stimoli diversi rispetto al passato, che devono essere compresi per evitare un impoverimento del tessuto professionale e culturale. A tutto ciò si aggiunge la necessità di bilanciare la gestione del rischio con l'impegno per la sostenibilità, una richiesta sempre più pressante da parte del mercato, ma non ancora pienamente integrata nelle strategie aziendali.

È evidente che si impone una nuova visione del rischio, poiché lo scenario futuro difficilmente coinciderà con quello attuale.

Il senso di disorientamento emerge chiaramente anche dalle risposte raccolte nella nostra ricerca: si riscontrano incoerenze e discrepanze tra i rischi ritenuti prioritari e quelli effettivamente gestiti, così come tra i rischi percepiti come rilevanti e quelli realmente assicurati.

Come vengono oggi identificati, misurati e confrontati i rischi? In che modo si valuta la loro rilevanza e si stabiliscono le priorità? E come si applica correttamente la sequenza di gestione del rischio, che prevede prima l'eliminazione, poi la mitigazione e infine il trasferimento della parte residuale?

I risultati della ricerca confermano che rimane ancora molto da fare, su più livelli e da parte di tutti gli attori coinvolti nella filiera del risk management. Le aziende avvertono l'esigenza di crescere e sono spesso pronte a investire, cercando partner affidabili. Paradossalmente, tuttavia, alcune non escludono una riduzione dell'impegno in formazione.

È proprio da qui che occorre ripartire: dalla crescita culturale e dalla ricerca di un linguaggio comune.

La formazione aziendale deve individuare figure in grado di coordinare le tematiche legate al rischio e sviluppare competenze interne. Solo attraverso una professionalità interna sarà possibile riconoscere e isolare sistematicamente i nuovi rischi, definire i nuovi bisogni emergenti e instaurare un dialogo costruttivo con il mercato assicurativo – sia con le compagnie sia con gli intermediari – su basi tecniche e metodologiche condivise.

L'armonizzazione delle competenze e del linguaggio tra tutti gli attori rappresenta un prerequisito essenziale per una collaborazione efficace, nella quale ciascuno comprenda esigenze, sforzi e difficoltà altrui. Solo così sarà possibile garantire l'insurability e la bancability delle imprese, due elementi oggi più che mai cruciali per il loro successo futuro.

EDIZIONE 2025

Si desidera rivolgere un ringraziamento particolare ai partner, la cui presenza rappresenta per noi un punto di riferimento fondamentale. Il rapporto di collaborazione instaurato nel tempo costituisce un valore duraturo, fondato sulla condivisione di principi comuni e su una visione orientata alla crescita reciproca.

La loro partecipazione continua è per noi motivo di fiducia e stimolo costante a perseguire con impegno e serietà i nostri obiettivi, consolidando giorno dopo giorno un legame che riteniamo prezioso e significativo.

