

Le imprese e l'imprevisto Il risk management nelle imprese italiane

11 dicembre 2013 – Politecnico di Torino

relatrice: Dr.ssa Raffaella Ginepro

**Adeia Risk and Insurance Managers
Strada del Portone 10, Grugliasco (TO)
+39 011 0680281
info@adeia.it
WWW.ADEIA.IT**

Era prevedibile?



Era prevedibile?



2001: New York



2007: Torino -Tyssenkrupp



2008: Lehman Brothers



2009: L'Aquila



2011: Fukushima



2014



Approccio proattivo al rischio

Il contesto competitivo è sempre più complesso, incerto e turbolento.

In questo ambito è fondamentale un approccio **'proattivo'** al rischio, abbandonando la logica puramente difensiva per cogliere la componente **'positiva'**.

La gestione efficace dei rischi dovrebbe mirare a sfruttare le opportunità di mercato da un lato e proteggere l'impresa, dall'altro.

Definizione di rischio

Rischio \neq Pericolo

Rischio (Risk) = Pericolo potenziale QUANTIFICATO

$$R = f (P,S)$$

Il rischio è una combinazione di due componenti Probabilità (P) e Severità (S)

Pericolo (Hazard) = potenziale di perdita NON quantificabile (rappresenta una minaccia potenziale a persone, beni, all'ambiente o alla profittabilità dell'azienda)

Rischio percepito

Vi sono differenze nella “percezione dei rischi” e nell’assunzione di decisioni rischiose, derivanti da:

- **Fattori specifici della personalità di ciascuno** (vi sono individui che hanno atteggiamenti diversi nei confronti dei rischi)
- **Dalle circostanze in cui il rischio viene valutato** (le stesse persone possono mostrare incoerenze se portate a decidere in situazioni differenti)
- A seconda di come **le opzioni sono descritte**, ad esempio se gli effetti del grado di rischio siano descritti in termini di guadagno e perdita (guadagni e perdite non sono trattati in maniera simmetrica).

Impresa e rischio

- Ogni imprese è soggetta ad una serie di 'minacce' di natura competitiva e non competitiva.
- Queste minacce influenzano l'operatività dell'impresa e incidono sul suo valore.
- In un sistema aperto alla competizione non vi è profitto nel lungo termine senza rischio.
- Spesso le aziende subiscono rischi senza effettuare efficaci processi di gestione.



Rischio imprenditoriale

- Il rischio imprenditoriale rappresenta la possibilità o la potenzialità che si verifichi un evento sfavorevole che si riflette in una minore crescita o nel calo del valore dell'impresa.
- Il rischio imprenditoriale è dato dal mancato conseguimento del reddito o dal conseguimento inferiore a quanto pianificato.

Approccio al rischio

Rischio
imprenditoriale

Rischi
speculativi

Rischi Puri

= Errori di pianificazione
strategica ed operativa

= Ordinaria gestione
dell'impresa

= Errori nelle politiche e
nelle tecniche di
protezione aziendale

= Risk management
classico

Che cos'è il Risk Management

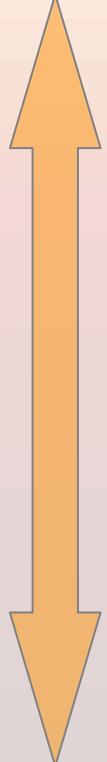
Risk management significa letteralmente “Gestione del Rischio”

Gestione del rischio = attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione, con riferimento al rischio (**ISO/FDIS 31000*)

Ovvero

È la gestione integrata dei rischi in azienda, mediante **conoscenza, eliminazione, riduzione, trasferimento e controllo** dei rischi stessi.

Quale gestione del rischio?

Tanto non succede....	➔	NESSUN RISK MANAGEMENT	<p>Alta esposizione</p>  <p>Bassa esposizione</p>
Mi assicuro?	➔	INSURANCE MANAGEMENT	
Quanto costa un sistema di protezione?	➔	LOSS PREVENTION TRADIZIONALE	
Quali sono i rischi, le priorità e le risorse necessarie?	➔	RISK MANAGEMENT	
Riesco a garantire comunque la continuità operativa?	➔	CRISIS MANAGEMENT E RISK MANAGEMENT	
Qual è l'impatto di ciascun rischio sul rischio complessivo dell'azienda?	➔	ENTERPRISE RISK MANAGEMENT	

ISO 31000

Gestione del Rischio - Principi e linee guide

“La norma fornisce principi e linee guida generali sulla gestione del rischio. Essa può essere utilizzata da qualsiasi impresa pubblica, privata o sociale, associazione, gruppo o individuo e, pertanto non è specifica per alcuna industria o settore.

La norma può essere applicata lungo l'intera vita di un'organizzazione e ad un'ampia gamma di attività, incluse strategie e decisioni, operazioni, processi, funzioni, progetti, prodotti, servizi e beni.

Essa può essere inoltre applicata a qualsiasi tipo di rischio, quale sia la sua natura, sia che essi abbiano conseguenze positive o negative.

La presente norma internazionale non è destinata ad essere utilizzata a scopo di certificazione.”

Metodo e circolarità

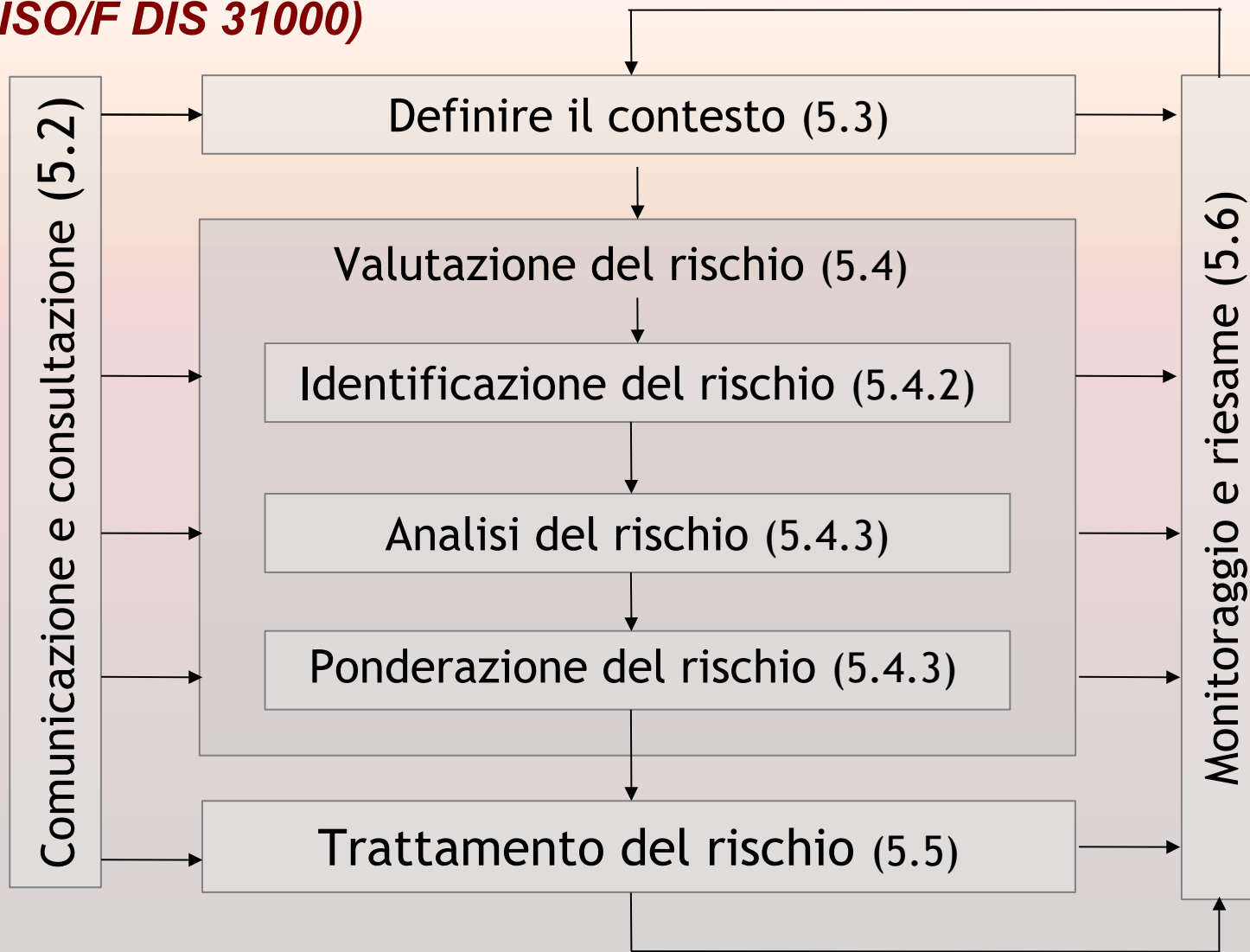
Il Risk management necessita di un approccio **strutturato** e **sistematico** per l'identificazione e valutazione dei rischi, secondo un **processo di natura circolare**.

*(*std ISO/F DIS 31000)*



Il processo di risk management

(*std ISO/F DIS 31000)



Tecniche di Risk Management

- ◆ **Generaliste di individuazione**
 - ◆ Survey/sopralluoghi
 - ◆ Interviste/Audit
 - ◆ Check list
 - ◆ Analisi SWOT
- ◆ **Metodologie specifiche di individuazione e analisi**
 - ◆ *Metodi predittivi*
 - ◆ Analisi incidentale storica
 - ◆ *Metodi induttivi*
 - ◆ HAZOP (Hazard and Operatbility Studies)
 - ◆ What if?
 - ◆ FTA (Fault Tree Analysis)
 - ◆ FMEA/FMECA (Failure Mode Efective Cryticality Analysis)
 - ◆ HACCP
- ◆etc

Risk assessment

Identificazione del rischio

Per ogni processo critico individuare i pericoli e le minacce principali in grado di teragire con i “valori esposti al rischio”, quali:

- Le aree fisiche in cui si svolgono le fasi del processo
- Le persone/figure chiave coinvolte nel processo
- Attrezzature, macchinari, infrastrutture utilizzate
- I sistemi IT
- I partners interni ed esterni
- Output di processi interni dai quali dipende il processo in oggetto
- Infrastrutture interne o esterne di supporto al processo
- Record/ dati/ informazioni fondamentali

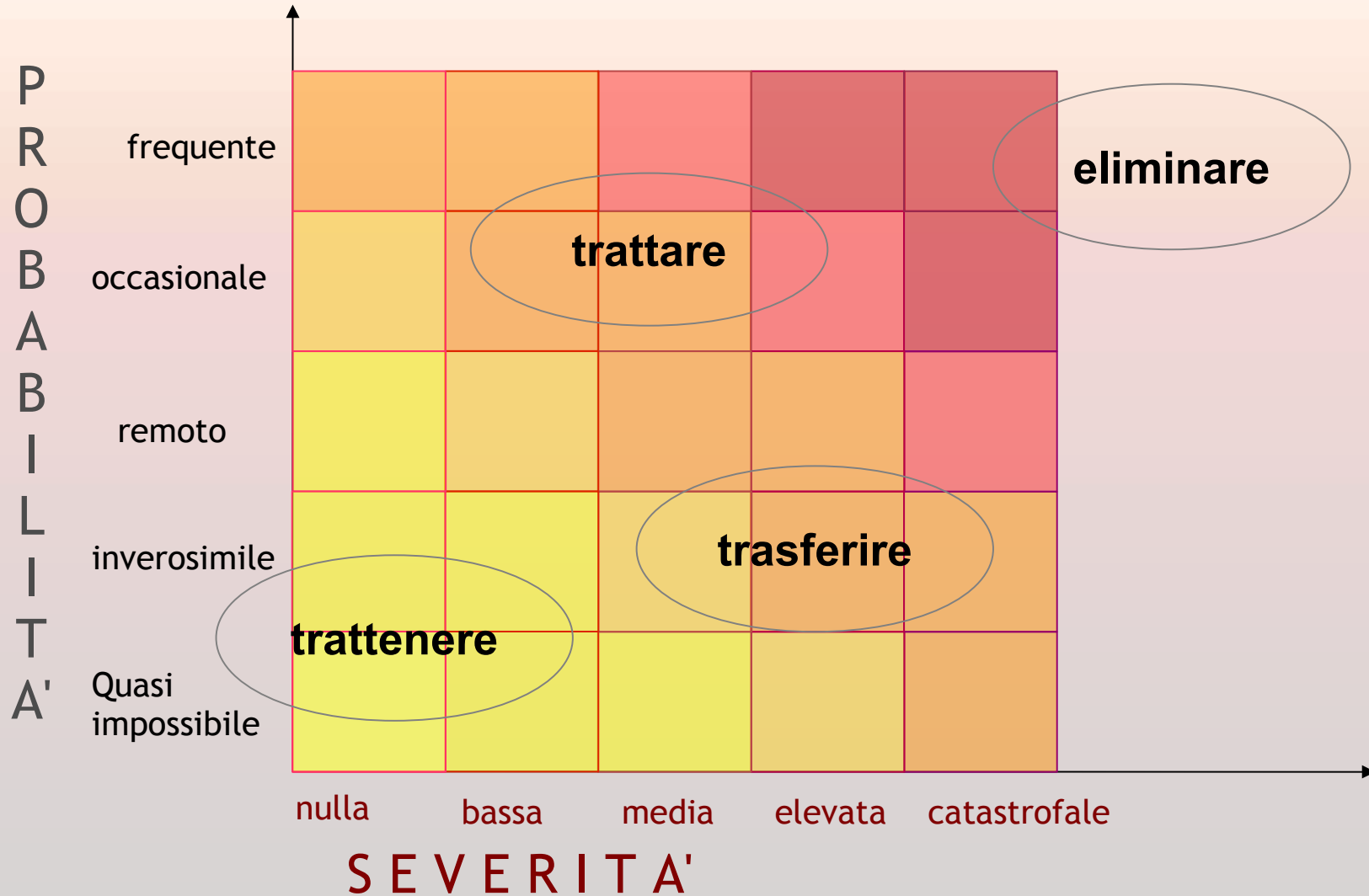
Mappatura del rischio

1. Denominazione del rischio	
2. Estensione del rischio	Descrizione qualitativa degli eventi, loro dimensioni, tipologia, numero e fattori correlati
3. Natura del rischio	Per esempio: strategico, operativo, finanziario, cognitivo o di conformità
4. Stakeholder	Le parti in causa e le loro aspettative
5. Quantificazione del rischio	Rilevanza e probabilità
6. Tolleranza/propensione al rischio	Potenziale di perdita e di impatto finanziario del rischio Valore a rischio Probabilità e dimensioni di perdite/guadagni potenziali Obiettivo/i di controllo del rischio e livello atteso di performance
7. Trattamento e meccanismi di controllo del rischio	Strumenti primari attraverso i quali si gestisce attualmente il rischio Livelli di fiducia nei controlli esistenti Identificazione dei protocolli di controllo e revisione
8. Potenziali azioni di miglioramento	Raccomandazione per la riduzione del rischio
9. Sviluppi della strategia e della politica aziendale	Identificazione della funzione responsabile dello sviluppo della strategia

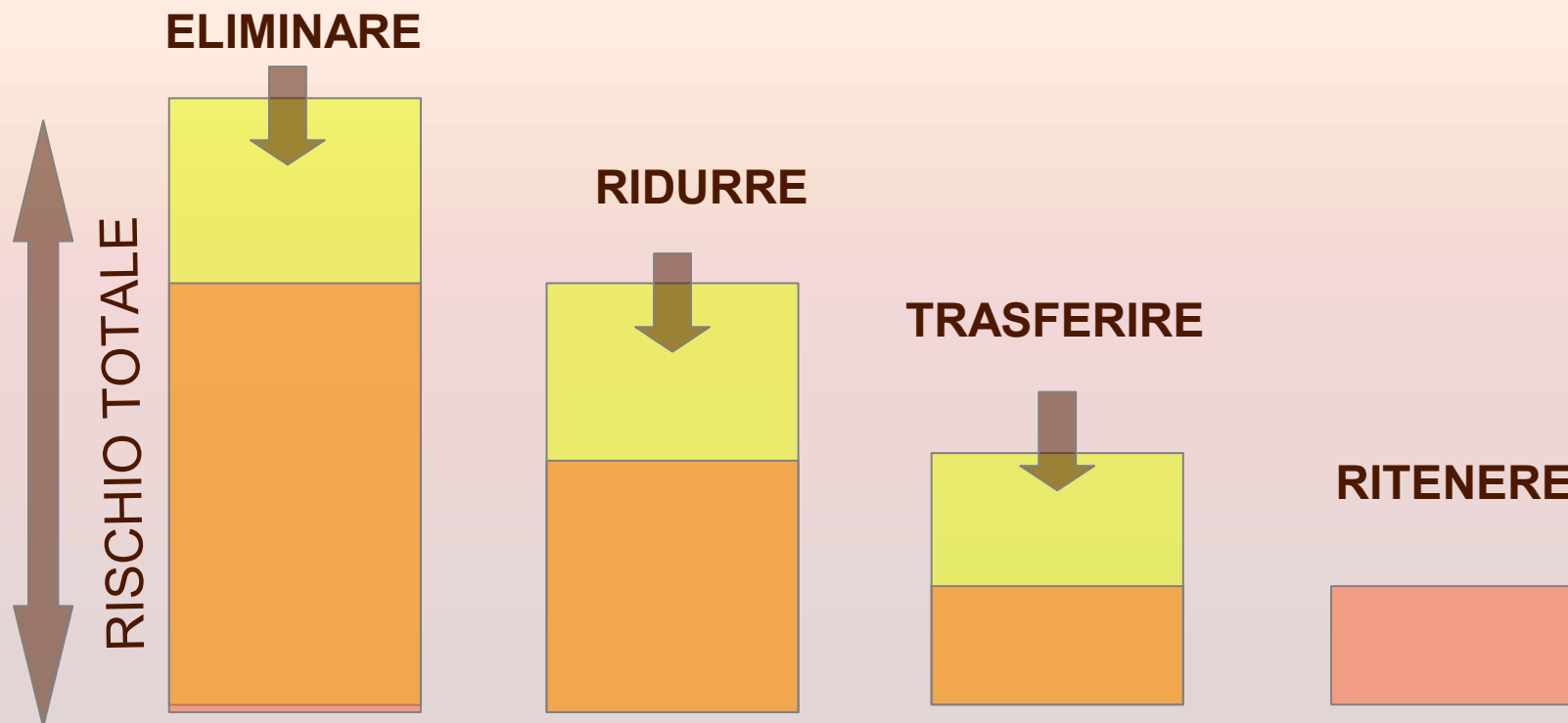
Valutazione del rischio

		SEVERITA'				
		nulla	bassa	media	critica	catastrofe
PROBABILITA'	frequente					
	occasionale					
	remoto					
	inverosimile					
	Quasi impossibile					

Trattamento del rischio



Sequenza di trattamento dei rischi



ELIMINARE = Strategia

RIDURRE = Loss control/prevenzione/protezione

TRASFERIRE = Assicurazione/traferimento non assicurativo

RITENERE = Ritenzione + gestione rischio residuo

Trattamento del rischio

Attraverso misure di:

PREVENZIONE



Riducono la probabilità
(divieto di fumo, impianti a norma, pavimento antisdrucchiolevole, manutenzione, sistemi di controllo)

PROTEZIONE



Riducono la severità
(muro tagliafuoco, sprinkler, Sistemi di scarico fumi, estintori, personale sanitario in loco)

Trasferimento dei rischio

ASSICURAZIONE



- Property
- Responsabilità civile
- D&O
- Tutela legale
- Credito
- Key men
- TFM
- Infortuni

oppure



- Esternalizzazione dei processi

Rischio percepito

Vi sono differenze nella “percezione dei rischi” e nell’assunzione di decisioni rischiose, derivanti da:

- **Fattori specifici della personalità di ciascuno** (vi sono individui che hanno atteggiamenti diversi nei confronti dei rischi)
- **Delle circostanze in cui il rischio viene valutato** (le stesse persone possono mostrare incoerenze se portate a decidere in situazioni differenti)
- A seconda di come **le opzioni sono descritte**, ad esempio se gli effetti del grado di rischiosità siano descritti in termini di guadagno e perdita (guadagni e perdite non sono trattati in maniera simmetrica).

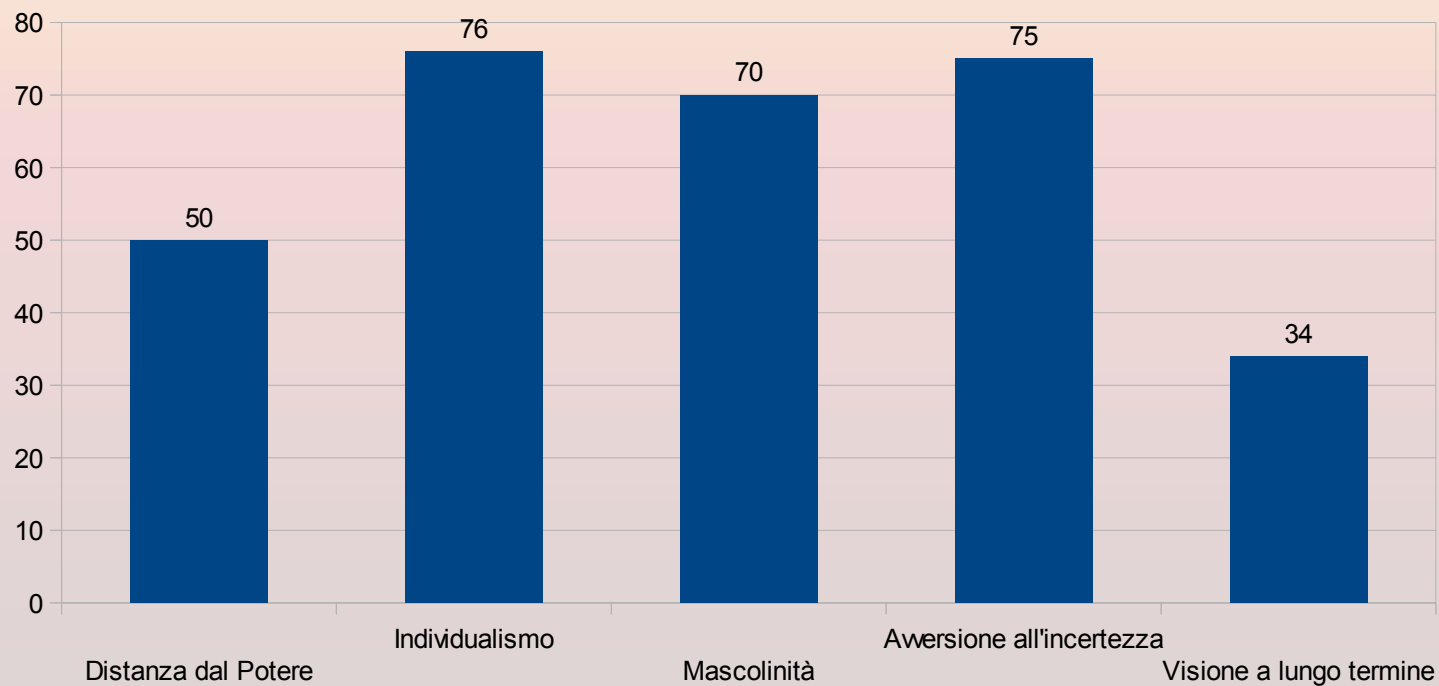
Geert Hofstede e le dimensioni culturali



Le dimensioni culturali

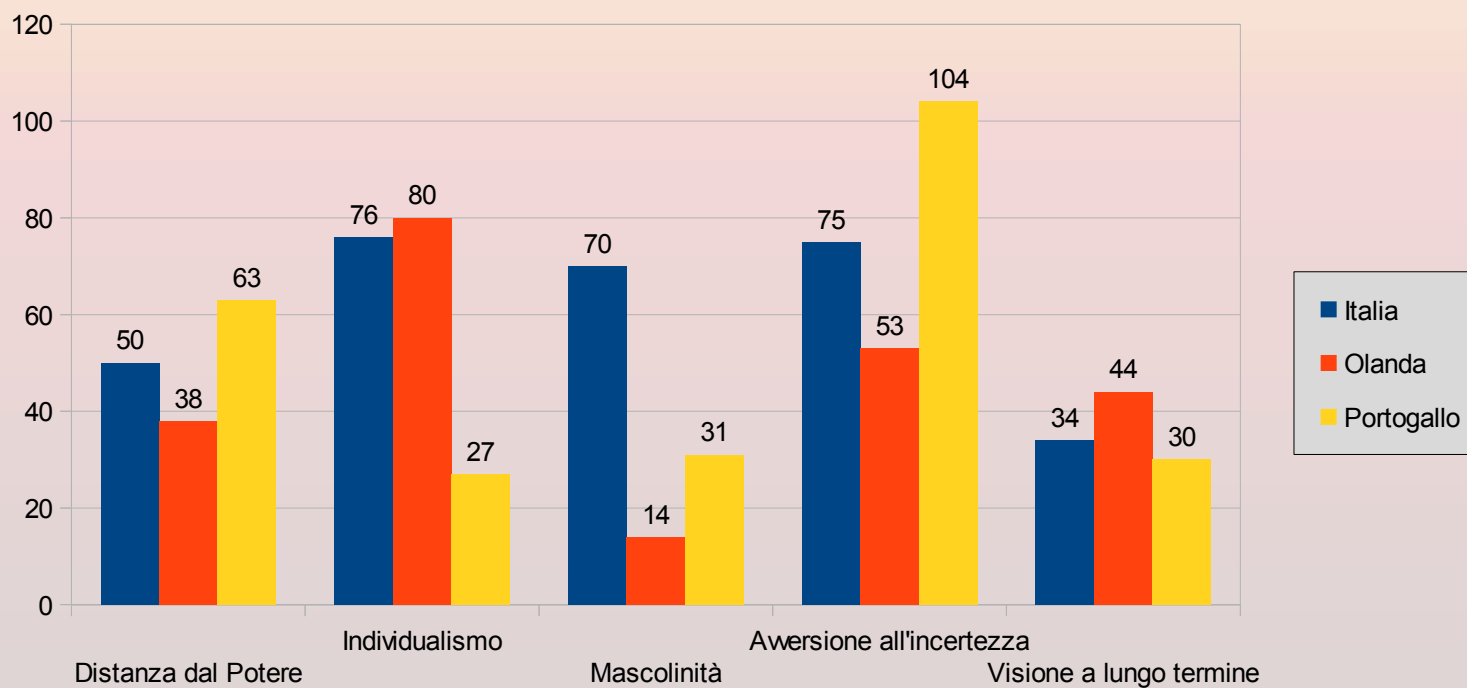
- ◆ **Distanza dal Potere:** si intende la misura in cui gli individui meno potenti di un'organizzazione accettano che il potere sia distribuito in misura diseguale al suo interno.
- ◆ **Individualismo:** contrapposto al collettivismo: valuta se la società tende ad essere più individualista, ovvero a prediligere il singolo rispetto alla collettività.
- ◆ **Mascolinità:** contrapposta alla femminilità. Si riferisce alla distribuzione dei ruoli all'interno dei sessi.
- ◆ **Avversità all'incertezza:** la misura in cui i membri di un'organizzazione si sentono minacciati da situazioni sconosciute.
- ◆ **Visione a lungo termine:** contrapposto a visione a breve e riguarda i valori legati a questi due tipi di visione.
- ◆ **Edonismo:** contrapposto a restrizioni e divieti.

E l'Italia?



<http://geert-hofstede.com/>

Un po' di comparazione



<http://geert-hofstede.com/>

Le imprese in Italia

	Unità giuridico-economiche				Addetti			
	Imprese	Istituzioni pubbliche	Istituzioni non profit	Totale	Imprese	Istituzioni pubbliche	Istituzioni non profit	Totale
Censimento 2011								
Nord-ovest	1.288.500	4.069	82.883	1.375.452	5.547.867	356.331	245.862	6.150.060
Nord-est	943.520	2.390	74.314	1.020.224	3.863.879	348.246	161.408	4.373.533
Centro	957.365	1.865	64.677	1.023.907	3.622.147	1.653.953	147.456	5.423.556
Sud	857.270	2.612	49.855	909.737	2.373.852	283.391	69.441	2.726.684
Isole	379.295	1.247	29.462	410.004	1.016.341	198.924	56.644	1.271.909
Italia	4.425.950	12.163	301.191	4.739.324	16.424.036	2.640.845	630.611	19.945.742
Censimento 2001								
Nord-ovest	1.217.478	5.458	62.590	1.285.526	5.554.860	409.406	166.653	6.130.919
Nord-est	901.619	3.261	58.383	963.263	3.715.594	353.098	103.468	4.172.160
Centro	858.528	2.334	48.719	909.581	3.379.779	1.913.380	111.671	5.404.830
Sud	763.815	2.991	40.741	807.547	2.161.260	337.082	61.717	2.560.059
Isole	342.526	1.536	24.799	368.861	901.415	196.159	45.014	1.142.588
Italia	4.063.966	15.580	235.232	4.334.778	15.712.906	3.209.125	466.523	19.410.556

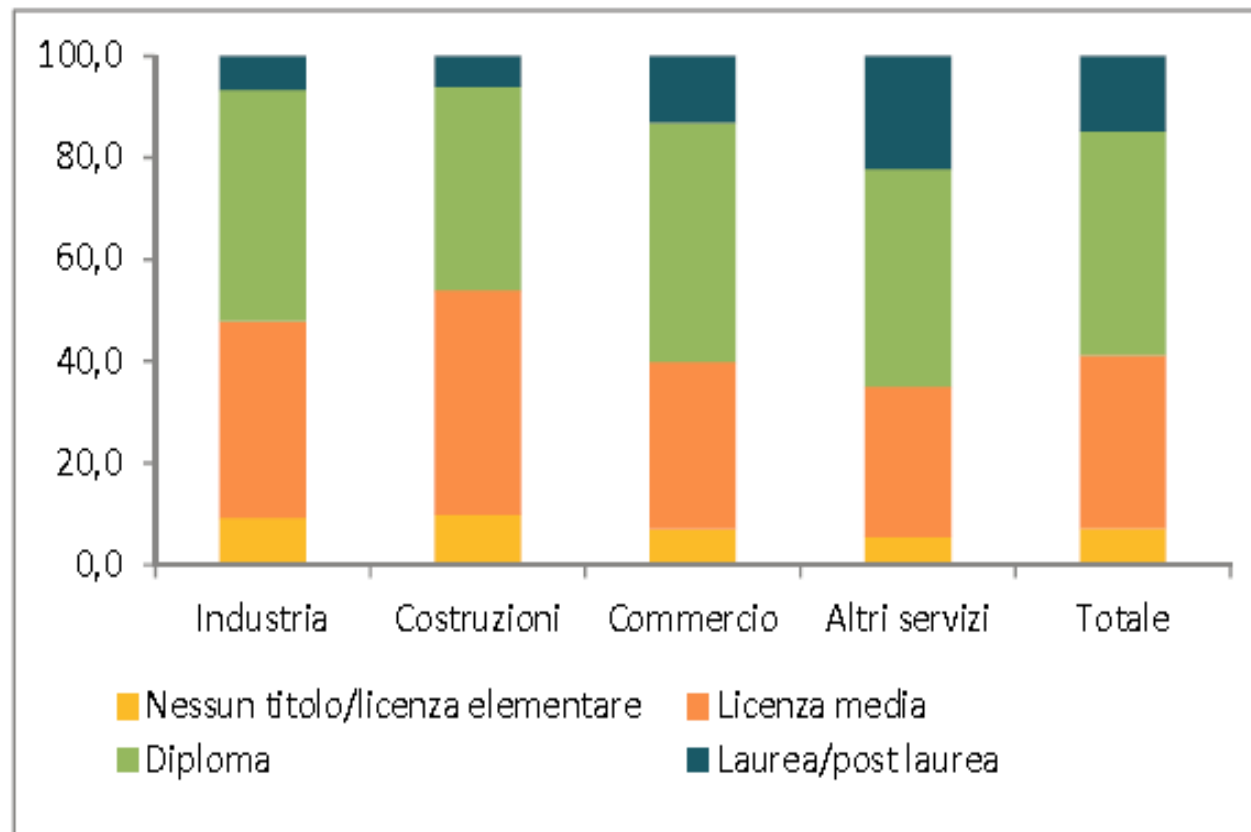
* ISTAT – 9° Censimento dell'Industria e dei servizi

Settori di attività economica	Imprese		Istituzioni pubbliche		Istituzioni non profit		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Censimento 2011								
Attività agricole manifatturiere (a)	64.513	91,0	6.079	8,6	304	0,4	70.896	100,0
Industria e costruzioni	5.525.458	100,0	-	-	113	0,0	5.525.571	100,0
Commercio, alberghi e ristorazione	4.663.046	100,0	-	-	728	0,0	4.663.774	100,0
Servizi alle imprese	4.738.305	99,1	31.064	0,6	13.016	0,3	4.782.385	100,0
Pubblica Amministrazione (al netto dell'istruzione)	-	-	967.883	100,0	-	-	967.883	100,0
Istruzione	74.825	5,4	1.122.884	81,5	180.797	13,1	1.378.506	100,0
Sanità e assistenza sociale	518.940	32,5	695.055	43,5	383.947	24,0	1.597.942	100,0
Altri servizi	838.999	87,5	17.880	1,9	101.906	10,6	958.785	100,0
TOTALE	16.424.036	82,3	2.840.845	14,2	630.811	3,4	19.945.742	100,0
Censimento 2001								
Attività agricole manifatturiere (a)	97.527	85,0	12.214	10,6	5.022	4,4	114.763	100,0
Industria e costruzioni	6.398.438	100,0	997	0,0	969	0,0	6.400.404	100,0
Commercio, alberghi e ristorazione	3.939.597	99,9	0	0,0	2.383	0,1	3.941.980	100,0
Servizi alle imprese	4.123.305	98,9	37.766	0,9	8.924	0,2	4.169.995	100,0
Pubblica Amministrazione (al netto dell'istruzione)	0	0,0	1.111.238	100,0	0	0,0	1.111.238	100,0
Istruzione	61.388	4,3	1.252.474	88,4	102.579	7,2	1.416.441	100,0
Sanità e assistenza sociale	370.565	26,6	760.458	54,6	260.771	18,7	1.391.794	100,0
Altri servizi	722.088	83,6	33.978	3,9	107.875	12,5	863.941	100,0
TOTALE	15.712.906	81,0	3.209.125	16,5	488.523	2,5	19.410.556	100,0

* ISTAT – 9° Censimento dell'Industria e dei servizi

La scolarizzazione dei titolari

Titolari di impresa per titolo di studio e macrosetto - Censimento 2011. Rilevazione multiscopo sulle imprese
- Valori percentuali



* ISTAT – 9° Censimento dell'Industria e dei servizi

Le principali norme di riferimento

- Legge 109/1994 – Legge quadro in materia di lavori pubblici (legge Merloni)
- D.lgs 231/2001 - “Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300”
- D.lgs 196/2003 – Testo unico sulla Privacy
- D.lgs 152/2006 – Codice dell'Ambiente
- D.lgs 193/2007 - HACCP
- D.lgs 81/2008 – Testo unico sulla salute e Sicurezza sul lavoro

“Cigno nero”? O.....

“Gli eventi inattesi, i cigni neri, sono per definizione imprevedibili: non c'è modo di sapere in anticipo quando avverranno, ma hanno un impatto enorme. Viviamo in un mondo dominato dagli estremi, dove l'eccezione è tutto, eppure si pretende di misurare i rischi e la probabilità degli eventi futuri, pensando che qualcosa non accadrà perché non è mai accaduta in passato.”

Nassin Taleb, professore di Risk engineering alla New York University, epistemologo ed esperto di finanza.

.... “Gatto nero”?



www.repubblica.it

Risk management, Italia in ritardo

PARLA MARCO PICCITTO, SENIOR PARTNER DI MCKINSEY: “DA NOI PREVALE LA ‘SINDROME DEL GATTO NERO’, MA LE IMPRESE SI DEVONO ATTREZZARE PER POTER TRASFORMARE UN EVENTO SFAVOREVOLE IN UN’OCCASIONE DI BUSINESS”

www.finanziaoperativa.com

Gestione del rischio, solo un quinto delle aziende italiane si protegge dagli imprevisti

dic 4th, 2013

www.tribuna.com

Risk Management, l’Italia è molto indietro sul tema rischio aziendale

Giovedì 05 Dicembre 2013

Le imprese e il rischio

“ Per le pmi italiane i costi di implementazione delle strutture di risk management sono più alti dei benefici, ma le aziende che lo hanno introdotto ne riconoscono l'efficacia nell'aumentata capacità del management di individuare, gestire e monitorare i rischi relativi ai processi aziendali.”

(fonte: Cineas – Indagine condotta in collaborazione con il Politecnico di Milano- 02/13)*

- il 46% del campione ha risposto che la gestione del rischio viene affidata ad una apposita struttura che fa capo all'Amministratore delegato.
- 54% che non ce l'ha
 - Di cui oltre l'84% non prevede di introdurla nel prossimo futuro.

L'ostacolo principale, citato nel 40% dei casi, è il costo d'implementazione che supererebbe i benefici attesi.

Dalla teoria.....

La gestione del rischio, quando attuata in conformità agli standard internazionali (ISO 31000) , consente ad un'organizzazione di perseguire innumerevoli vantaggi.

- Aumentare la probabilità di raggiungere gli obiettivi;
- Incoraggiare una gestione proattiva;
- Essere consapevoli della necessità di identificare e trattare il rischio nell'intera organizzazione;
- Migliorare l'identificazione delle opportunità e delle minacce;
- Soddisfare i requisiti cogenti e le norme internazionali pertinenti;
- Migliorare il reporting cogente e volontario;
- Migliorare la governance
- Migliorare la confidenza e la fiducia dei portatori d'interesse;
- Costituire una base affidabile per il processo decisionale e la pianificazione:
- Migliorare i controlli;
- Assegnare ed utilizzare efficacemente risorse per il trattamento dei rischi;

Rischio percepito

Vi sono differenze nella “percezione dei rischi” e nell’assunzione di decisioni rischiose, derivanti da:

- **Fattori specifici della personalità di ciascuno** (vi sono individui che hanno atteggiamenti diversi nei confronti dei rischi)
- **Delle circostanze in cui il rischio viene valutato** (le stesse persone possono mostrare incoerenze se portate a decidere in situazioni differenti)
- A seconda di come **le opzioni sono descritte**, ad esempio se gli effetti del grado di rischiosità siano descritti in termini di guadagno e perdita (guadagni e perdite non sono trattati in maniera simmetrica).

... alla pratica

RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE
1	Denmark	91	22	France	71	47	Hungary	64
1	New Zealand	91	22	Saint Lucia	71	47	Seychelles	64
3	Finland	89	26	Austria	69	49	Costa Rica	63
3	Sweden	89	26	United Arab Emirates	69	49	Latvia	63
5	Norway	86	28	Estonia	68	49	Rwanda	63
5	Singapore	86	28	Qatar	68	52	Mauritius	62
7	Switzerland	85	30	Botswana	64	53	Malaysia	60
8	Netherlands	83	31	Bhutan	63	53	Turkey	60
9	Australia	81	31	Cyprus	63	55	Georgia	49
9	Canada	81	33	Portugal	62	55	Lesotho	49
11	Luxembourg	80	33	Puerto Rico	62	57	Bahrain	48
12	Germany	78	33	Saint Vincent and the Grenadines	62	57	Croatia	48
12	Iceland	78	36	Israel	61	57	Czech Republic	48
14	United Kingdom	76	36	Taiwan	61	57	Namibia	48
15	Barbados	76	38	Brunei	60	61	Oman	47
15	Belgium	76	38	Poland	60	61	Slovakia	47
15	Hong Kong	76	40	Spain	60	63	Cuba	46
18	Japan	74	41	Cape Verde	60	63	Ghana	46
19	United States	73	41	Dominica	60	63	Saudi Arabia	46
19	Uruguay	73	43	Lithuania	60	66	Jordan	46
21	Ireland	72	43	Slovenia	60	67	Macedonia (FYR)	44
22	Bahamas	71	45	Malta	60	67	Montenegro	44
22	Chile	71	46	Korea (South)	60	69	Italy	43
						69	Kuwait	43
						69	Romania	43
						72	Bosnia and Herzegovina	42
						72	Brazil	42
						72	Sao Tome and Principe	42
						72	Serbia	42
						72	South Africa	42
						77	Bulgaria	41
						77	Senegal	41
						77	Tunisia	41
						80	China	40
						80	Greece	40
						82	Swaziland	39
						83	Burkina Faso	38
						83	El Salvador	38
						83	Jamaica	38
						83	Liberia	38
						83	Mongolia	38
						83	Peru	38
						83	Trinidad and Tobago	38
						83	Zambia	38
						91	Malawi	37

*Transparency International, 2013

Top 5 Global Risks in Terms of Likelihood

	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013*
1st	Breakdown of critical information infrastructure	Asset price collapse	Asset price collapse	Asset price collapse	Meteorological catastrophes	Severe income disparity	Severe income disparity
2nd	Chronic disease in developed countries	Middle East instability	Slowing Chinese economy (<6%)	Slowing Chinese economy (<6%)	Hydrological catastrophes	Chronic fiscal imbalances	Chronic fiscal imbalances
3rd	Oil price shock	Failed and failing states	Chronic disease	Chronic disease	Corruption	Rising greenhouse gas emissions	Rising greenhouse gas emissions
4th	China economic hard landing	Oil and gas price spike	Global governance gaps	Fiscal crises	Biodiversity loss	Cyber attacks	Water supply crises
5th	Asset price collapse	Chronic disease, developed world	Retrenchment from globalization (emerging)	Global governance gaps	Climatological catastrophes	Water supply crises	Mismanagement of population ageing

* World Economic Forum "Global Risk 2013"

Top 5 Global Risks in Terms of Impact

	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013*
1st	Asset price collapse	Asset price collapse	Asset price collapse	Asset price collapse	Fiscal crises	Major systemic financial failure	Major systemic financial failure
2nd	Retrenchment from globalization	Retrenchment from globalization (developed)	Retrenchment from globalization (developed)	Retrenchment from globalization (developed)	Climatological catastrophes	Water supply crises	Water supply crises
3rd	Interstate and civil wars	Slowing Chinese economy (<8%)	Oil and gas price spike	Oil price spikes	Geopolitical conflict	Food shortage crises	Chronic fiscal imbalances
4th	Pandemics	Oil and gas price spike	Chronic disease	Chronic disease	Asset price collapse	Chronic fiscal imbalances	Diffusion of weapons of mass destruction
5th	Oil price shock	Pandemics	Fiscal crises	Fiscal crises	Extreme energy price volatility	Extreme volatility in energy and agriculture prices	Failure of climate change adaptation

* World Economic Forum "Global Risk 2013"

Chart 9

TOP 50 PRIORITY RISK SCORES IN 2013 - EUROPE

Risk	Score
1 HIGH TAXATION	6.59
2 LOSS OF CUSTOMERS/CANCELLED ORDERS	6.44
3 CHANGING LEGISLATION	5.94
4 COST AND AVAILABILITY OF CREDIT	5.86
5 EXCESSIVELY STRICT REGULATION	5.80
6 CYBER RISK	5.56
7 PRICE OF MATERIAL INPUTS	5.42
8 RAPID TECHNOLOGICAL CHANGES	5.41
9 REPUTATIONAL RISK	5.38
10 CORPORATE LIABILITY	5.29
11 POOR/INCOMPLETE REGULATION	5.24
12 GOVERNMENT SPENDING CUTS	5.21
13 THEFT OF ASSETS OR INTELLECTUAL PROPERTY	5.20
14 FRAUD AND CORRUPTION	5.11
15 INFLATION	5.05
16 TALENT AND SKILLS SHORTAGE	5.03
17 FAILED INVESTMENT	5.02
18 INTEREST RATE CHANGE	4.98
19 INSOLVENCY RISK	4.97
20= CORPORATE GOVERNANCE AND INTERNAL OVERSIGHT FAILURE	4.89
20= CURRENCY FLUCTUATION	4.89

* *Loyds Risk Index 2013*

In sintesi, le imprese italiane

- ♦ Molte imprese italiane, pur essendo consapevoli dei rischi in cui incorrono NON adottano alcun sistema di risk management
- ♦ In generale, nelle imprese italiane le modalità di applicazione del risk management sono ancora limitate.
- ♦ La maggior parte delle imprese NON sviluppa competenze adeguate in ambito di risk management soprattutto perchè vi è la percezione che i costi siano troppo elevati rispetto ai benefici che una buona gestione del rischio può portare all'azienda.
- ♦ Molti rischi (fluttuazione dei cambi, cambiamenti climatici, rischi ambientali, corruzione, etc) non sono ancora presi sufficientemente in considerazione.

Il risk management sul web

- ♦ **ANRA** (Associazione Nazionale Risk Manager e Responsabili di Assicurazione Aziendale) – www.anra.it
- ♦ **CINEAS** - Consorzio Universitario per l'Ingegneria nelle Assicurazioni – www.cineas.it
- ♦ **FERMA** – Federation of European Risk Management Association – www.ferma.eu
- ♦ **IFRIMA** – International Federation of Risk and Insurance Management Association – www.ifrima.org
- ♦ **Ci siamo anche noi.....** www.adeia.it