

# LE IMPRESE IN UN SISTEMA COMPLESSO DI RISCHI

*LE AZIENDE POSSONO INTERVENIRE SUL CONTROLLO DEI LORO RISCHI DIRETTI, MA PIÙ DIFFICILE È TUTELARSI IN UN CONTESTO GOVERNATO DA FORZE E DINAMICHE ESTERNE. NELLO SCENARIO ATTUALE, SECONDO STEFANO SCOCCIANTI, RISK MANAGER E BOARD MEMBER DI ANRA, IL SISTEMA PRODUTTIVO ITALIANO SI TROVA A FARE I CONTI CON LE CONSEGUENZE DELLE POLITICHE TARIFFARIE AMERICANE, IL COSTO DELL'ENERGIA E IL GAP TECNOLOGICO*

*di Maria Moro*

L'anno che si sta chiudendo ha visto importanti sfide per il sistema produttivo italiano e la sua capacità di esportare. L'aumento dei dazi imposti dall'amministrazione americana di Donald Trump a quasi tutte le controparti commerciali estere sta avendo sul sistema manifatturiero italiano un impatto diretto per la riduzione delle esportazioni negli Usa e per l'esigenza di trovare nuovi sbocchi. Con uno sguardo più ampio, i dazi americani stanno influendo sugli interessi strategici di altri grandi paesi ugualmente colpiti, in primis della Cina, con un cambiamento degli equilibri di scambio e, con esso, delle rotte commerciali. Secondo una recente analisi di Eurostat sui dati del commercio internazio-

nale, nei primi otto mesi di quest'anno le importazioni nell'Unione Europea di prodotti cinesi sono salite del 9,4%, in Italia dell'8,3% (ma +24,5% se si includono i prodotti farmaceutici).

In questo contesto, le imprese italiane si trovano a dover fronteggiare un panorama variegato di rischi. Oltre all'export, i principali ambiti di criticità per il manifatturiero nazionale sono oggi l'energia, il gap tecnologico, la crisi economica tedesca e i vincoli normativi. «Il costo dell'energia – riflette Stefano Scoccianti, risk manager e board member di Anra – è il primo tema, con un'accelerazione soprattutto dopo l'inizio della guerra in Ucraina e la sospensione delle forniture di gas dalla Russia. Per quanto riguarda i dazi, non





possiamo ancora capirne appieno l'impatto, anche se certamente colpiscono alcuni settori chiave della nostra economia". Ma proprio le politiche tariffarie, così come le conseguenze della guerra commerciale tra Usa e Cina, stanno aggravando la crisi della Germania, che soffre soprattutto in un settore fondamentale come l'automotive: "Su di esso – osserva Scoccianti – impattano tanto ragioni strutturali, a partire dalla concorrenza in settori chiave dell'economia e dell'industria manifatturiera tedesca, quanto il costo dell'energia, tra transizione verde e blocco delle importazioni di gas dalla Russia". Venendo al gap tecnologico, nel nostro paese si concretizza in due aspetti: "da un lato l'assenza di campioni nazionali nei settori ad alta tecnologia e, dall'altro, la limitata capacità di adottare soluzioni di efficientamento dei processi industriali da parte del tessuto di piccole e medie imprese che costituisce l'ossatura

ra produttiva del Paese. Dal mio punto di vista, meno cruciale è la questione dei vincoli normativi: sussiste un peso burocratico e vanno considerati i costi di compliance, ma per quanto riguarda la normativa in genere ritengo vada considerata nella sua potenzialità di consentire lo sviluppo di una migliore e efficace gestione delle imprese".

## **ENERGIA, UN TEMA CHIAVE PER LA CRESCITA**

Uno dei temi più critici per il sistema produttivo italiano è il costo dell'energia. La dipendenza dall'estero per l'energia primaria è un nodo venuto al pettine – e arduo da sciogliere – con la concomitanza tra l'avvio delle politiche Green Deal europee e l'inizio della guerra in Ucraina, che ha portato all'interruzione degli approvvigionamenti di gas dalla Russia. La questione è complessa: "il costo dell'energia elettrica – evidenzia Scoccianti – è schematicamente formato dalla componente del costo di produzione del KWh, dai costi di trasporto, dagli oneri di sistema e dalla fiscalità. In Italia il costo di produzione è tra i più alti d'Europa, perché è correlato al costo del gas utilizzato dalle centrali termoelettriche per produrre energia; inoltre le nostre imprese sono in maggioranza manifatturiere, e quindi energivore, in particolare in alcuni settori".

Le prospettive per ritrovare un equilibrio non sono di breve periodo e neppure semplici. Un possibile alleggerimento dei costi potrebbe arrivare con la fine del conflitto in Ucraina e la ripresa delle relazioni con la Russia, ma per Scoccianti non è una via così certa: "L'Europa potrebbe attendere la fine delle ostilità e l'evoluzione del relativo assetramento geopolitico per ristabilire

i rapporti, ma è uno scenario poco plausibile almeno nel breve-medio termine. Inoltre, l'attentato ai gasdotti Nord Stream pochi mesi dopo l'inizio della guerra ha probabilmente causato danni onerosi e forse non riparabili, rendendo a oggi estremamente difficile una ripresa degli approvvigionamenti su quel canale. Abbiamo compensato il fabbisogno energetico con il gas naturale liquefatto (Gnl), importato soprattutto dagli Usa, con la costruzione di rigassificatori galleggianti (fsru), una scelta necessaria ma che comporta costi superiori e vincoli commerciali, peraltro già presenti nei precedenti contratti *take or pay*".

## **LA VIA DELLE RINNOVABILI E I RISCHI DI SVILUPPO**

La transizione energetica verso le rinnovabili è in atto, ma sulle tempistiche incidono le disponibilità delle materie prime e delle tecnologie (legate a minerali critici da un lato e produzione cinese dall'altro) oltre alle scelte politiche, anche locali, e alle implicazioni burocratiche di non poco peso. "In Italia gli spazi ci sono, gli studi realizzati individuano alcune porzioni di territorio, pochi punti percentuali sulla superficie totale agricola inutilizzata, che possono essere riconvertite per la generazione fotovoltaica e potrebbero dare un contributo fondamentale", spiega Scoccianti, che individua il principale ostacolo negli aspetti burocratici. "I livelli decisionali e amministrativi per la realizzazione degli impianti rinnovabili sono molteplici, il rischio normativo e regolatorio è in genere uno dei più impattanti, poi c'è l'aspetto della cosiddetta *sindrome Nimby* e delle difficoltà che di conseguenza arrivano da comitati locali". In ogni caso, nel nostro pa-

ese ogni anno la produzione di energie rinnovabili aumenta, nel 2024 è stata incrementata di 6,6 GW, di cui 5,9 da fotovoltaico; minore l'incidenza della produzione eolica, in cui il rapporto costi-benefici risente anche di un'esplosione ridotta della penisola al vento. L'impulso politico è fondamentale: "a titolo di esempio, la Spagna si è dotata di più rigassificatori nel corso degli ultimi vent'anni e ora ha una capacità che eccede le esigenze del paese, nel mentre ha puntato per tempo verso le energie rinnovabili. Riesce così a contenere i costi dell'energia. Il blackout che si è verificato nel paese lo scorso aprile ha messo in luce alcuni aspetti critici, su cui tuttavia si può lavorare".

### TECNOLOGIA, UN GAP TRA PMI E GRANDI IMPRESE

In piena età dell'intelligenza artificiale, uno dei rischi che si manifestano per le aziende e, nel complesso, per il sistema produttivo italiano è quello tecnologico. Stefano Scoccianti individua due principali motivi di riflessione: le caratteristiche del sistema produttivo e la reattività aziendale. In primo luogo, il nostro paese ha sviluppato settori che oggi possono essere considerati "a media tecnologia", mentre è meno attivo in quelli ad alta tecnologia (rinnovabili, microprocessori...) nei quali ora c'è il massimo sviluppo. "Per quanto siamo innovativi sui prodotti, ci troviamo invece in difficoltà sull'innovazione tecnologica delle imprese, e una delle ragioni è nella dimensione e nella cultura dell'azienda. L'impatto indiretto di questa debolezza delle nostre realtà è nella capacità del sistema paese di adottare tecnologie e soluzioni per efficientare veramente i processi industriali", ammette Scoccianti.

La questione della disponibilità finanziaria non è il primo dei problemi: le voci utili allo sviluppo tecnologico erano previste, ad esempio, dal Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) nelle missioni 1 e 2, "di questi è stato utilizzato a fine 2024 circa il 40% escludendo gli interventi sui crediti d'imposta, il 70% circa includendoli, ma la capacità di spendere bene è un tema trasversale e di fondo nell'innovazione".

Gli investimenti sono stati indirizzati verso le tecnologie digitali, come IoT, manutenzione preventiva e predittiva, passaggio ai sistemi in cloud. "Il punto è che più le aziende sono strutturate e più traggono beneficio dagli investimenti in tecnologia e ne vedono un ritorno; al contrario, le realtà più piccole hanno una percezione dell'investimento tecnologico come di un elemento di costo, economicamente impattante e spesso difficilmente sostenibile", riflette Scoccianti. La questione chiave è proprio quella delle competenze, non sempre adeguate alla progettualità dell'innovazione (e quindi a motivare iniziative e spese). E qui entra anche il tema della formazione: "in realtà gli istituti tecnici spesso formano figure pronte, ma questo avviene ancora in aree limitate del paese, inoltre manca una preparazione mirata per portare nei fatti un valore aggiunto alle imprese".

Competenze e disponibilità economica delle aziende sono alla base anche di un'adeguata sicurezza cyber, in un periodo in cui la minaccia è crescente e spazia dalle finalità estorsive agli attacchi (diretti o indiretti) di matrice antagonista o legati a ragioni di geopolitica. A queste voci, Scoccianti aggiunge i rischi di adeguamento normativo ai nuovi regolamenti europei, anche in questo caso con un peso diverso tra piccole imprese e aziende strutturate. Il rischio tecnologico si può intersecare

con il rischio di supply chain: il tema vale in particolare per il rischio di lock in, ovvero la dipendenza da un unico fornitore di servizi, soprattutto cloud, per cui la particolarità della soluzione tecnologica adottata diventa un vincolo nel momento in cui si vuole cambiare fornitore.

### FAVORIRE LA CONSAPEVOLEZZA DEI RISCHI

Nel far fronte ai rischi elencati e a quelli caratteristici dei singoli ambiti di attività che interessano le imprese, secondo Scoccianti il sistema assicurativo italiano si mostra qualificato, con conoscenza dei singoli settori produttivi, una buona capacità di offrire consulenza e di trasferire know-how utile per sviluppare la consapevolezza del rischio. "Il tema reale – sottolinea – è piuttosto far crescere la cognizione delle imprese su quali sono le loro esigenze, quali i rischi da trasferire e come coprirli. Una corretta gestione del rischio prevede che ancor prima di pensare al trasferimento sia effettuata un'attenta attività di valutazione e successivamente siano messe in atto azioni di mitigazione". Un esempio su tutti è tutto da verificare quante aziende, a seguito dell'alluvione in Emilia Romagna, sono poi intervenute in termini di prevenzione e riduzione del rischio nel caso si tornino a verificare situazioni simili. "Sono aspetti – conclude Scoccianti – che valgono per tutti, ma soprattutto per quelle imprese che risiedono in aree particolarmente esposte: in questi casi, nel rapporto con le compagnie assicurative vale molto la capacità dimostrata dall'azienda di aver fatto il possibile per eliminare le sue vulnerabilità". Un invito in più al settore assicurativo di farsi portatore di cultura del rischio.