



La pianificazione strategica aziendale di fronte all'incognita- Ucraina

FOCUS STRATEGIA - EXTRA

A cura di Nexus – Stp



NEXUS

Professionisti d'impresa

Sommario

Premessa	3
01. Le principali Sanzioni	4
02. Le Conseguenze del conflitto per l'Italia e per l'Europa	6
03. Le Misure a sostegno delle imprese	8
04. Le Mosse strategiche per il contenimento del rischio	9

Premessa

Benché la nozione stessa di *strategia* affondi le sue radici nel vocabolario militare, nulla vi è di più antitetico, rispetto agli obiettivi di continuità e sviluppo aziendali, delle implicazioni di un'operazione bellica.

Purtroppo, oggi la stragrande maggioranza delle imprese è chiamata a farci i conti. Non serve, infatti, intrattenere relazioni dirette con i due Paesi coinvolti nell'ultimo conflitto esploso in ordine di tempo, **Russia** e **Ucraina**. Basta che uno dei propri fornitori o clienti ne abbia; basta registrare gli effetti sui prezzi delle maggiori difficoltà nelle catene di fornitura, o constatare il peggioramento delle aspettative sul futuro di clienti e imprenditori.



La cronaca degli ultimi giorni ha dimostrato una volta di più con quanta rapidità il contesto competitivo possa mutare. Pur consapevoli di questo, nelle prossime righe si vuole offrire un riassunto dei provvedimenti adottati a livello politico in relazione all'*escalation* militare in Ucraina e una riflessione di natura strategica sui provvedimenti difensivi che le imprese possono attuare.

Ancor prima di iniziare, non possiamo però non augurarci che, nel più breve tempo possibile, la necessità di simili approfondimenti strategici cessi completamente.

*«La **pace** è un processo, un modo di risolvere i problemi. Respiriamo tutti la stessa aria, abbiamo tutti a cuore il futuro dei nostri figli e siamo tutti uguali. Nessun problema del destino dell'uomo è superiore alle nostre forze, la ragione e lo spirito dell'uomo hanno spesso risolto problemi che sembravano insolubili, e siamo convinti che questo sarà ancora possibile. Non siamo qui a dare colpe o per giudicare, dobbiamo affrontare il mondo così com'è e non come poteva essere.»*

J. F. Kennedy (1917 – 1963)

01. Le principali Sanzioni

Il riassunto delle principali sanzioni comminate dalle autorità politiche ed economiche a livello mondiale verrà di seguito proposto in ordine cronologico per data di applicazione.

PRIMO PACCHETTO DI SANZIONI

Il riconoscimento come indipendenti dei territori di Donetsk e Lugansk da parte della Federazione russa, seguito dall'invio di truppe in questi territori, ha provocato una prima reazione a livello diplomatico internazionale alla fine del mese di Febbraio 2022.

Data: 23 Febbraio 2022

Soggetto promotore: UE

- Sanzioni contro oltre 300 membri della Duma che il 15 Febbraio hanno votato a favore del riconoscimento dell'indipendenza delle autoproclamate repubbliche di Donetsk e Lugansk;
- Sanzioni contro 27 persone fisiche e giuridiche che hanno contribuito a minare o minacciare l'integrità territoriale, la sovranità e l'indipendenza dell'Ucraina;
- Restrizioni alle relazioni economiche con le aree di Donetsk e Lugansk non controllate dal governo ucraino;
- Restrizioni finalizzate a limitare la capacità dello stato e del governo russi di accedere al mercato comunitario dei capitali e dei servizi finanziari (di fatto un inasprimento di previsioni già in vigore dal 2014, anno dell'invasione della Crimea).

Soggetto promotore: Stati Uniti

Divieto per i cittadini statunitensi di:

- Effettuare nuovi investimenti nei territori separatisti di Donetsk e Lugansk;
- Importare ed esportare, in modo diretto o indiretto, beni, servizi o tecnologie da e verso tali territori;
- Impegnarsi in attività, facilitazioni o garanzie finanziarie a copertura delle transazioni oggetto dei divieti stabiliti nell'ordine esecutivo presidenziale.

ULTERIORI SANZIONI

Data: 24 Febbraio 2022

Dopo l'inizio delle operazioni militari in Ucraina, i leader dei Paesi UE hanno approvato un nuovo pacchetto di sanzioni contro la Federazione Russa, articolato su cinque pilastri:

Sanzioni finanziarie – Finalizzate a ridurre l'accesso della Russia ai più importanti mercati dei capitali; colpiscono il 70% del mercato bancario russo, le principali aziende statali, comprese quelle appartenenti al settore della difesa. Ulteriori restrizioni riguardano i depositi monetari dell'élite russa nei Paesi UE.

Settore energetico – Divieto di esportazione verso la Russia di strumenti di manifattura europea usati per la raffinazione del petrolio.

Trasporti – Divieto di vendita alle compagnie aeree russe di aeromobili, pezzi di ricambio e attrezzature dell'industria aeronautica, inclusi servizi assicurativi e di manutenzione.

Tecnologie – Limitato accesso per la Russia ad alcune tecnologie chiave (es. semiconduttori).

Visti – Il pacchetto prevede una stretta sulla politica dei visti per diplomatici e uomini d'affari russi.

SECONDO PACCHETTO DI SANZIONI

Data: 25 Febbraio 2022

Soggetto promotore: UE

L'integrazione al pacchetto di sanzioni precedente ha riguardato l'estensione al Presidente Vladimir Putin e il Ministro degli Esteri russo Sergey Lavrov di restrizioni già in vigore nei confronti delle massime autorità russe. Inoltre, sono state varate misure restrittive nei confronti dei componenti del Consiglio Nazionale di Sicurezza e di altri membri della Duma che hanno sostenuto il riconoscimento delle autoproclamate repubbliche di Donetsk e Lugansk.

TERZO PACCHETTO DI SANZIONI

Nuove misure sono state varate dal Consiglio Europeo, che estendono o novellano disposizioni in campo dal 2014, ovvero adottate dopo lo scoppio del conflitto in Ucraina.

Data: 28 Febbraio 2022

Soggetto promotore: UE

- Divieto di effettuare transazioni con la Banca Centrale Russa (applicato anche da USA, UK e Canada);
- Stanziamento di 50 milioni di euro per forniture militari alle forze armate ucraine;
- Divieto di sorvolo dello spazio aereo comunitario e di accesso agli aeroporti UE per i vettori russi;
- Nuove sanzioni nei confronti di persone fisiche e giuridiche (es. divieto di accettare depositi per importi superiori a 100.000 €).

ULTERIORI RESTRIZIONI

Data: 2 Marzo 2022

Soggetto promotore: UE

Il Consiglio dell'Unione Europea ha deciso di sospendere con urgenza le attività di radiodiffusione di Sputnik e RT/Russia Today nel territorio dell'Unione.

Inoltre, l'UE ha **escluso da SWIFT** (il sistema di messaggistica finanziaria usato dalle banche per dare esecuzione agli ordini di pagamenti transnazionali, ndr) **sette importanti istituti di credito russi**: VTB, Bank Otkritie, Novikombank, Promsvyazbank, Rossiya Bank, Sovcombank, Vneseheconombank (VEB). Nell'elenco non figurano Sberbank, principale banca russa, e Gazprombank.

SOSPENSIONE DELLE LICENZE DUAL USE

Data: 7 Marzo 2022

L'UAMA (Unità per le Autorizzazioni dei Materiali di Armamento) ha deciso di sospendere tutte le licenze d'esportazione rilasciate verso Russia e Bielorussia. Per approfondimenti si rimanda a: <https://www.esteri.it/it/diplomazia-economica-e-politica-commerciale/uama/>

ULTERIORI MISURE

Data: 9 Marzo 2022

Soggetto promotore: UE

L'atteggiamento della **Bielorussia**, di aperto sostegno all'iniziativa russa, è stato sanzionato mediante un'estensione a questo Paese di alcuni provvedimenti già varati per colpire la Russia. Si tratta in particolare de:

- Blocco delle transazioni relative alle riserve e agli asset della Banca Centrale bielorusa;
- Divieto di quotare in borsa o di fornire servizi di borsa nella UE per le società bielorusse con partecipazione statale superiore al 50%;
- Divieto di fornire sostegno finanziario al commercio;
- Divieto per le banche UE di accettare depositi superiori a 100.000 € da soggetti bielorusi;
- Divieto di esportare in Bielorussia banconote denominate in euro;
- Esclusione da SWIFT per: Belagroprombank, Bank Dabrabyt, Development Bank of the Republic of Belarus.

Sono state inoltre ulteriormente inasprite le restrizioni economiche nei confronti della **Russia**, coinvolgendo in queste anche il settore marittimo (blocco all'export di beni e tecnologie per la navigazione, inclusa l'assistenza tecnica e finanziaria – ma vi sono esenzioni per esigenze umanitarie, emergenze, ecc.); divieto di fornire servizi finanziari alla società Russian Maritime Register of Shipping. Inoltre, le **criptomonete** sono inserite tra le “transferable securities” di cui sono **proibite le transazioni**. Infine, altri 160 cittadini ed entità russi sono stati inclusi nel novero dei sanzionati, per un totale di 875 individui e 53 entità.

QUARTO PACCHETTO DI SANZIONI

Data: 16 Marzo 2022

Il Regolamento UE 2022/427 prevede:

- Nuove restrizioni all'export di beni e tecnologie per l'industria della difesa, per la sicurezza e per l'industria energetica; *export ban* per i beni di lusso di valore unitario superiore a 300 euro (salve ulteriori specifiche indicazioni); divieto di importazione di prodotti siderurgici;
- Divieto di attuare alcun genere di transazione con alcune imprese statali russe e di fornire servizi di rating finanziario a qualsiasi cittadino russo o persona fisica residente in Russia o a qualsiasi persona giuridica, entità o organismo stabiliti in Russia;
- Ulteriore ampliamento dell'elenco di persone ed entità russe sanzionate;
- Adozione di una dichiarazione politica sulla sospensione delle concessioni commerciali multilaterali alla Russia, sottoscritta dai Paesi G7 e da alcuni membri del WTO.

02. Le Conseguenze del conflitto per l'Italia e per l'Europa

In questo paragrafo si dà conto sinteticamente del livello di interconnessione tra l'economia europea (italiana in specie) e quelle russa e ucraina. Ci si atterrà alle cifre certe, quelle 'a consuntivo', dal momento che qualunque stima affidabile dell'impatto

complessivo delle operazioni militari dipende crucialmente da quanto a lungo ancora queste si protrarranno e dal loro epilogo.

Per quanto riguarda le **esportazioni**, la Russia rappresenta la 14° destinazione a livello mondiale per l'export italiano (0,4% del PIL nazionale). Nei primi undici mesi del 2021 l'interscambio complessivo tra Russia e Italia ha toccato quota 20 miliardi di euro. La bilancia commerciale mostra uno squilibrio per l'Italia pari a 5,6 miliardi di euro (7 ne vengono realizzati mediante l'export e 12,6 ne vengono pagati, di cui il 43% è riconducibile a gas e materie prime). Le esportazioni verso la Federazione ammontano allo 0,6% del PIL totale dell'Eurozona. La Germania è il primo fornitore tra i Paesi europei, ma il controvalore delle vendite non supera lo 0,7% del PIL tedesco. Alcuni esperti sono inclini a ritenere che, quand'anche si dovesse andare incontro a una riduzione dell'interscambio europeo (quindi anche italiano) con la Federazione Russa, la ricerca di nuovi mercati di sbocco e l'aumento della domanda relativa a prodotti sostitutivi – anche energetici – dovrebbero più che compensare il calo. Vero è che, a livello italiano, alcuni settori – tra cui macchinari, capi di abbigliamento, apparecchi elettronici e articoli chimico-farmaceutici – dovrebbero impegnarsi più di altri per compensare una simile riduzione.

Da più parti è stata manifestata preoccupazione circa la dipendenza dell'Eurozona dall'export russo di **gas e petrolio**. Non è un caso che, dal provvedimento inerente il circuito di pagamento SWIFT, siano state escluse proprio le banche russe più coinvolte in queste transazioni. Di recente, Stati Uniti e Gran Bretagna hanno 'messo al bando' il greggio proveniente dalla Federazione Russa. Per l'Eurozona tutta si pone un analogo interrogativo. Qualora ci si orientasse effettivamente verso una riduzione del ricorso alla Russia per questi approvvigionamenti, si riscontrerebbero problemi 'limitati' per quanto riguarda il petrolio, materia omogenea per la quale esiste un ampio mercato internazionale, e qualcuno in più per il gas, soprattutto per motivi tecnici (servirebbero investimenti in gasdotti e in impianti di liquefazione/rigassificazione). Anche in questo caso, tuttavia, la dimensione del mercato globale soccorrerebbe (il gas esportato dalla Russia ammonta solo al 3,5% del consumo mondiale) e nell'arco di un paio di anni al massimo l'Europa potrebbe raggiungere risultati importanti.

Abbinata alla preoccupazione circa la dipendenza dell'Europa dalle materie prime russe, c'è quella relativa all'aumento del loro **prezzo**. Non va dimenticato però che l'incremento che da qualche mese a questa parte consumatori e imprese italiani registrano quando pagano le bollette o fanno rifornimento dipende soprattutto da cause altre, rispetto alla crisi ucraina. Ben prima di questi tragici avvenimenti, infatti, la caduta degli investimenti nella produzione di idrocarburi degli ultimi anni, combinata con la ripresa economica mondiale, aveva ingenerato forti pressioni inflazionistiche.

Resta inteso che una parte degli incrementi recenti è stata comunque provocata dalle tensioni a Est dell'Europa – e che una discesa dei prezzi a guerra finita appare ciò nondimeno verosimile.

Quanto alla stabilità del **sistema creditizio**, l'esposizione complessiva verso la Russia delle banche dell'Eurozona vale circa 80 miliardi di euro – cioè una quota molto piccola delle attività totali di questi istituti di credito (0,3%). Il rapporto sale un poco (0,7%) se si considerano anche i Paesi fuori dell'Eurozona, e molto di più nel caso del Regno Unito, a motivo della cosiddetta *Londongrad* – negli ultimi anni gli investimenti russi, immobiliari e non, hanno trovato massiva accoglienza da parte dei britannici. Il punto è che l'esposizione dell'area euro si concentra prevalentemente in tre Paesi: Francia e Italia (entrambi per circa 23 miliardi di euro) e Austria per 15 miliardi. Inoltre, all'interno di questi Paesi l'esposizione riguarda un numero ristretto di istituti di grandi dimensioni. In termini assoluti, Société Générale è fra le più esposte, per oltre la metà dell'intera esposizione della Francia. UniCredit è la più esposta fra le italiane (circa la metà della cifra totale italiana o l'1,3% delle attività complessive della banca). Intesa Sanpaolo è presente, in misura minore,

attraverso filiali locali e garanzie a controparti russe. Più delicata sembrerebbe in Austria la posizione di Reiffeisen, con un'esposizione prossima al 10% degli asset. Si tratta di ordini di grandezza non trascurabili per taluni istituti, ma gestibili, che rientrano – con la probabile eccezione del caso austriaco – nei margini di capitale. In futuro la BCE dovrà vigilare su queste situazioni, a mano a mano che si traducono in perdite riportate nei bilanci, eventualmente ovviandovi introducendo temporanei elementi di flessibilità.

03. Le Misure a sostegno delle imprese

Per **compensare**, almeno in parte, **l'effetto sulle imprese europee delle restrizioni imposte al commercio** con soggetti russi e bielorusi, il 23 Marzo 2022 l'**UNIONE EUROPEA** ha **rimosso il divieto alla concessione di aiuti di Stato** (riconosciuti nella forma di prestiti, agevolazioni, o ristori) a favore di **imprese che versano in condizioni di difficoltà economica a causa della crisi energetica, del rincaro dei prezzi o delle sanzioni inflitte alla Russia**.

Gli Stati membri potranno dunque concedere sostegni economici alle imprese, assicurare la liquidità per la continuità delle attività, compensare parzialmente i costi aggiuntivi sostenuti dalle aziende per il rincaro di gas ed elettricità, e potranno farlo fino al 31 Dicembre 2022.

Le opzioni che i Paesi membri potranno mettere in campo sono state descritte ed elencate:

MISURE A SOSTEGNO DELLE IMPRESE (UE)

- **Sovvenzioni dirette fino a 35mila** alle imprese in crisi nei settori agricoltura, pesca e acquacoltura e fino a 400mila euro a ciascuna di quelle colpite dalla crisi attiva in tutti i settori, senza necessità di collegamento all'aumento dei prezzi dell'energia;
- **Prestiti agevolati e garanzie statali** sui prestiti bancari, per assicurare liquidità e credito alle imprese:
 - o Garanzie statali o regimi di garanzia a sostegno dei prestiti bancari contratti dalle imprese, con premi agevolati (tasso ridotto per i premi annuali applicati ai nuovi prestiti delle PMI e delle altre imprese);
 - o Prestiti pubblici e privati alle imprese con tassi d'interesse agevolati (tasso d'interesse pari ad almeno il tasso base privo di rischio maggiorato dei premi specifici per il rischio di credito);
- **Aiuti per compensare il caro energia** a tutte le imprese, in particolare a forte consumo di energia. Il sostegno può essere concesso anche in forma di sovvenzioni dirette. L'aiuto complessivo per beneficiario non può superare il 30% dei costi ammissibili fino a un massimo di 2 milioni. Quando l'impresa subisce perdite di esercizio, possono essere necessari ulteriori aiuti per garantire il proseguimento dell'attività; a tal fine, gli Stati membri possono concedere aiuti fino a 25 milioni per utenti a forte consumo di energia e fino a 50 milioni per le imprese attive in settori come produzione di alluminio e altri metalli, fibre di vetro, pasta di legno, fertilizzanti o idrogeno, vari prodotti chimici di base.

Anche l'**ITALIA** ha ravvisato l'esigenza di sostenere le imprese più direttamente esposte al calo dell'export verso Ucraina, Russia e Bielorussia. Per questo motivo il **D.L. 14/2022 – “Disposizioni urgenti sulla crisi in Ucraina”** ha previsto che le imprese che, negli ultimi tre bilanci depositati, hanno realizzato un fatturato medio pari ad almeno il 20% del totale aziendale con operazioni di esportazione diretta verso l'Ucraina, la Federazione Russa e la Bielorussia possano richiedere un finanziamento per le operazioni di patrimonializzazione

attingendo al Fondo 394 di SIMEST. Fino al 40% dell'importo complessivo di queste operazioni potrà essere coperto tramite finanziamenti a fondo perduto.

L'**articolo 5-ter** ha disposto inoltre una sospensione fino a 12 mesi del pagamento della quota capitale e degli interessi delle rate in scadenza nel corso dell'anno 2022 per i finanziamenti concessi dal Fondo 394 (con conseguente traslazione del piano di ammortamento per un periodo corrispondente). In questo caso le beneficiarie dell'aiuto possono essere sia le imprese che in questi anni hanno realizzato il 20% del fatturato in Russia, Ucraina e Bielorussia, sia le aziende che hanno filiali operative o partecipate dirette in questi Paesi.

Ulteriori sostegni alle imprese sono stati messi in campo con il cd. **D.L. Ucraina (D.L. 21 Marzo 2022, n. 21 - “Misure urgenti per contrastare gli effetti economici e umanitari della crisi ucraina”)**. Tra le principali previsioni del decreto, vi sono l'estensione del contributo, sotto forma di credito d'imposta, a favore delle imprese, diverse da quelle energivore, per l'acquisto di energia elettrica. Alle imprese dotate di contatori di energia elettrica di potenza disponibile pari o superiore a 16,5 kW è riconosciuto, a parziale compensazione dei maggiori oneri sostenuti per l'acquisto della componente energia, un contributo straordinario, sotto forma di credito di imposta, pari al 12% della spesa sostenuta per l'acquisto della componente energetica effettivamente utilizzata nel secondo trimestre 2022, nel caso in cui il prezzo della stessa, calcolato sulla base della media riferita al primo trimestre 2022, abbia subito un incremento del costo per kWh superiore al 30% del corrispondente prezzo medio riferito al medesimo trimestre dell'anno 2019 (Art. 3). In modo analogo, l'Art. 4 ha esteso il contributo, sotto forma di credito d'imposta, alle imprese non energivore per l'acquisto di gas. Infine, l'Art. 5 ha rideterminato il contributo straordinario (credito di imposta) previsto dal **D.L. del 01 Marzo 2022, n.17** (cd. **D.L. Bollette**), per le imprese energivore e gasivore, che passa, per le prime, dal 20% al 25%, per le seconde dal 15% al 20%.

Di recente (3 Aprile, ndr), il Governo italiano ha manifestato delle aspettative ottimistiche circa la possibilità di continuare a onorare i contratti già in essere con le imprese russe in euro o dollari – le riserve da parte della Russia continuano a riguardare la fornitura di gas.

Per restare aggiornati su questi temi, può essere utile consultare il *desk online* gestito da Assolombarda, che approfondisce le ripercussioni economiche della crisi ucraina: <https://www.assolombarda.it/desk-russia-ucraina>

04. Le Mosse strategiche per il contenimento del rischio

Quando un conflitto, come l'ultimo occorso, irrompe sulla scena, esistono alcuni **INTERVENTI** che le imprese dovrebbero attuare in via prioritaria:

METTERE IN SICUREZZA LE FILIALI NELLE ZONE DI GUERRA – In simili, tragiche circostanze, l'eventualità di non disporre più di collegamenti affidabili con le filiali aziendali site in zone di guerra diviene purtroppo verosimile. Interruzioni rilevanti potrebbero riguardare in particolare la fornitura dei servizi di connettività. In generale, si devono condurre valutazioni tempestive e puntuali relative ai piani di *business continuity* e alla *supply chain*. In relazione a queste valutazioni, i dirigenti delle filiali interessati dovrebbero essere autorizzati ad assumere e dar corso tempestivamente alle decisioni più urgenti.

AGGIORNARE I DIPENDENTI SULL'AUMENTO DEL RISCHIO – La raccomandazione è quella di attuare una comunicazione chiara, sintetica ed il più empatica possibile. I dipendenti dovrebbero essere informati circa le potenziali minacce che dalla situazione di conflitto potrebbero derivare all'operatività aziendale. Questo vale anche nel caso in cui essi non lavorino in una zona di guerra – basta che l'impatto prospettato di questa sia rilevante. Un'altra circostanza rispetto alla quale è cruciale venga adottata una comunicazione efficace è il rischio di *cyber* attacchi. Questi sono considerevolmente aumentati in concomitanza con il conflitto russo-ucraino ed è estremamente importante che tutto il personale aziendale sia portato a conoscenza degli opportuni correttivi.

PREPARARSI A ULTERIORI INTERRUZIONI DELLA SUPPLY CHAIN – Il sollievo per l'attenuarsi dei disagi nelle catene di fornitura provocati dalla pandemia, se mai vi è stato, è durato poco. Noti i principali beni e servizi di cui sono fornitori Ucraina, Russia e Bielorussia (soprattutto gas naturale e nobili, grano, prodotti siderurgici e fertilizzanti), i dirigenti dovrebbero approntare per ciascuno di essi strategie finalizzate al contenimento del rischio di interruzione totale della fornitura, ovvero di espansione dei prezzi.

MAPPARE LA FILIERA SIA A MONTE CHE A VALLE – Come già constatato, la guerra condiziona l'operatività della maggioranza delle imprese, spesso a prescindere da una loro presenza diretta nei territori che ne sono scenario. Per via degli assalti alla *cybersecurity* e dei provvedimenti inerenti il sistema finanziario, i 'confini' dei conflitti appaiono sfumati. Ciò che si raccomanda di fare è una ricognizione completa del proprio sistema di relazioni e di interdipendenze per quanto riguarda: *operation*, asset, beni o servizi esportati da queste aree.

MONITORARE LE RESTRIZIONI – Le imprese sono già abituate ad aggiornarsi in merito a sanzioni e restrizioni in vigore all'interno dei mercati in cui operano. Quelle comminate in relazione al conflitto russo-ucraino non fanno eccezioni – e richiedono un'attività di aggiornamento particolarmente puntuale e tempestiva.

FARE ATTENZIONE A TERMINI E CONDIZIONI DELLE POLIZZE ASSICURATIVE INFORMATICHE – La materia è delicata, tanto più che di recente si è manifestata la tendenza, da parte delle polizze in materia di *cybersecurity*, a limitare il diritto alla copertura quando l'attacco è considerato un atto di *cyber-terrorismo*, ovvero quando gli attori hanno un legame con i governi nazionali. Su questi temi è raccomandabile cercare la consulenza di un team di legali specializzati.

RIVEDERE I PIANI DI DISASTER RECOVERY (DR) E ALTA DISPONIBILITÀ (HA) – Si tratta di ispezionare il sistema pubblico e/o privato di infrastrutture (*hardware* e *cloud*) che garantisce il salvataggio e il recupero dei dati per mitigare il rischio di danni.

In **NEXUS** siamo pronti ad affiancarvi per definire insieme un percorso condiviso di revisione e valutazione della strategia aziendale.