

**PROGETTO CONSULENZIALE  
RISK AND CRISIS MANAGEMENT  
PER LA CRESCITA DI VALORE  
DELL'IMPRESA ATTRAVERSO  
UNA GESTIONE CONSAPEVOLE DEI RISCHI**



**IL MERCATO ED I MEDIA CHIEDONO ALLE IMPRESE DI ADEGUARE LA LORO OFFERTA DI PRODOTTI E SERVIZI A LIVELLO DI "RISCHIO ZERO", SOPRATTUTTO PER QUANTO RIGUARDA LA SALUTE, LA SICUREZZA E L'AMBIENTE.**

**IL PROGETTO "RISK AND CRISIS MANAGEMENT" OFFRE ALLE IMPRESE UNO STRUMENTO PER UNA CONSAPEVOLE GESTIONE DEI RISCHI, PER POTER SVILUPPARE POLITICHE DI TRASFERIMENTO ATTIVE E PASSIVE PER LA CRESCITA DI VALORE DELL'IMPRESA.**

## 1. INTRODUZIONE

1.1 La consapevolezza dei consumatori riuniti nelle associazioni di categoria, la sempre più veloce diffusione delle informazioni attraverso i media e la legislazione comunitaria e nazionale hanno imposto alle imprese una maggiore attenzione alla **gestione del rischio** soprattutto in materia di salute, sicurezza anche ambientale e qualità dei prodotti, nella fornitura di prodotti e servizi.

1.2 In conseguenza, visto che nelle attività umane non esiste il “rischio zero”, si sono sviluppate tecniche per la gestione consapevole del rischio, come quelle del “**Risk and crisis management**” per **individuare, valutare, prevenire, ridurre, trasferire e contenere il rischio**.

La Direzione dell'impresa infatti deve operare per tutelare il proprio *business*, anche attraverso **azioni che garantiscano l'impresa contro rischi** che potrebbero comportare l'interruzione dell'attività o la riduzione dei profitti per fattori perturbatori interni od esterni.

Nel caso che questi fattori non siano eliminabili, la Direzione predispone delle **azioni di contenimento atte a ridurre gli effetti negativi per il proprio business** e per poter continuare a garantire ai Clienti i propri prodotti/servizi, riducendo al minimo possibile gli effetti delle eventuali disfunzioni.

1.3 **RISK MANAGEMENT** è la politica di **gestione dei rischi** che si esplica attraverso l'attività di individuazione e classificazione dei rischi conseguenti ai processi dell'impresa (eventi interni od esterni) od a fattori esclusivamente **esterni** (forza maggiore, atti di Dio), mirata alla valutazione della probabilità del rischio, della severità delle conseguenze e del grado di *controllo* del sistema (la capacità delle procedure dell'impresa di contenerli), con un'attività manageriale di gestione attraverso procedure e modalità predefinite rivolte a “prevenire, trasferire, ridurre e contenere” il rischio.

1.4 **CRISIS MANAGEMENT**: è l'attività che permette, una volta individuati gli eventi e valutate le loro conseguenze, di contenere gli effetti con procedure di crisi o di emergenza e di contenerne gli impatti economici attraverso misure **programmate** di finanziamento del danno .

Le attività di Crisis Management sono sostanzialmente rivolte, sia alla **COMUNICAZIONE DELLA CRISI** all'interno ed all'esterno dell'impresa **gestendo la percezione degli eventi con una comunicazione mirata** (l'impresa può essere bersaglio di pregiudizi o falsi allarmi ed essere coinvolta in eventi non dovuti a propria responsabilità), sia alle **attività rivolte alla GESTIONE IN EMERGENZA DELL'AZIENDA PER GARANTIRE LA CONTINUITÀ** della produzione o dell'erogazione del servizio al fine di **ridurre la disfunzionalità al Cliente/Utente**.

1.5 È la Direzione strategica dell'impresa che deve decidere di avviare una politica di “**Risk Management**” al fine di individuare e valutare i rischi. Alcuni aspetti tipici sono:

- i danni alle proprietà come beni, know how, informazioni e dati sensibili,
- le interruzioni sulla produzione/erogazione del servizio,
- gli aspetti connessi con l'immagine e le conseguenze legali,
- la sicurezza dell'ambiente di lavoro e quella dei prodotti/servizi realizzati,

- l'impatto ambientale,
- gli aspetti finanziari,
- gli "intangible assets".



- 1.6 Le attività di **Risk & Crisis Management** sono particolarmente rilevanti per **settori quale quello alimentare** ove i rischi *interni* (processo produttivo) od *esterni* (fornitori, intrusione o terrorismo) possono creare danni considerevoli al *business* ed all'immagine dell'impresa senza considerare le conseguenze di tipo civile e penale.
- 1.7 **Altri settori come la distribuzione, la sanità, i trasporti** hanno sviluppato particolari tecniche di **Risk & Crisis Management** rivolte al contenimento delle conseguenze degli eventi attraverso "Piani di Emergenza" per ridurre i tempi del disservizio ed a "Piani di Soccorso" che, in funzione della classe dell'utenza, garantiscono una continuità della fornitura del servizio stesso.
- 1.8 In **settori come quello chimico o petrolchimico** può essere prevalente l'aspetto della sicurezza sul posto del lavoro e dell'impatto ambientale; ancora in altri settori della produzione di serie, come l'*automotive*, gli Standard QS 9000 e ISO/TS 16949 richiedono "Piani di Emergenza" orientati a ridurre, mediante azioni pianificate, l'impatto di situazioni di crisi sulle consegne al Cliente che vuole essere garantito sulla continuità delle forniture dei fornitori per ridurre il rischio di fermi nelle proprie produzioni.
- 1.9 Un aspetto particolare è quello della **SICUREZZA DELL'INFORMAZIONE**. IL "SISTEMA DI GESTIONE SICUREZZA DELLE INFORMAZIONI - SGSI" viene richiesto alle società di software che operano per Banche od Enti Pubblici ed è definito, come modalità, dalla norma ISO/IEC 17799: 2000 "Information technology – Code of practice for information security management". Tali sistemi sono certificabili secondo la norma BS 7799-2: 2002 "Information security management systems. Specification with guidance for use".
- 1.10 Oggi, nonostante le innovazioni organizzative, tra cui l'introduzione dei Sistemi di Gestione in materia di Qualità, Sicurezza ed Ambiente, oltre a quelle tecnologiche, che hanno migliorato la qualità ed affidabilità dei processi e degli impianti, **NON È ANCORA POSSIBILE PARLARE DI "RISCHIO ZERO"**; se anche il rischio *interno* è stato notevolmente ridotto, la gravità delle conseguenze rimane tale che **È IMPORTANTE PIÙ CHE MAI PARLARE DI "RISK & CRISIS MANAGEMENT"**.

- 1.11 Per tale ragione **RISK & CRISIS MANAGEMENT CONTRIBUISCONO ALLA CRESCITA DI VALORE DELL'IMPRESA** attraverso una consapevole gestione dei rischi che si traduce, in caso di crisi, in un'attenta pianificazione delle percezioni degli eventi, un'efficace comunicazione per proteggere il business e l'immagine dell'impresa. Tale gestione deve comprendere anche, quando necessario, un **PIANO DI CONTINUITA'** per ridurre (e se possibile azzerare) la disfunzione ai clienti garantendo un minimo di rapporto contrattuale.

## **2. METODOLOGIA PROGETTUALE**

### **2.1 IL PROGETTO 2G SERVIZI INDUSTRIALI s.r.l.**

Il progetto consulenziale da noi proposto è descritto con riferimenti sia ai **documenti da produrre** che alle **responsabilità operative** dello stesso. E' prevista la figura di un **Project Manager** con il compito di **supporto al team di lavoro** dell'impresa e con la responsabilità del **rispetto dei tempi, dei costi e dei risultati operativi del progetto**. Per una migliore comprensione della validità dello stesso, alcune fasi richiedono un'ulteriore spiegazione.

### **2.2 OBIETTIVI E CONTORNI DEL PROGETTO**

Per evitare uno degli errori più comuni nella fase di progettazione è **necessario definire con chiarezza gli obiettivi e lo scopo del progetto**. È fondamentale, sin dall'inizio, definire con la Direzione dell'impresa gli obiettivi da perseguire, nonché individuare ed incaricare il **Risk Manager** dell'impresa e il Team incaricato per lo sviluppo dell'attività oltre che il **Project Manager** della 2G Servizi Industriali.

### **2.3 COSTITUZIONE DEL TEAM INTERFUNZIONALE**

Il team deve possedere alcune caratteristiche peculiari: **deve essere interfunzionale e rappresentativo, funzionale al progetto, opportunamente legittimato dalla Direzione e idoneamente condotto**.

**Pertanto oltre al Risk Manager come Team Leader e al Responsabile delle aree coinvolte devono parteciparvi le figure dell'impresa interessate** dagli impatti operativi e organizzativi del progetto, oltre che il **Project Manager** della 2G Servizi Industriali. Tale coinvolgimento può essere più o meno accentuato in funzione degli obiettivi e contorni del progetto. La Direzione deve decidere le scelte strategiche ed approvare quelle operative.

### **2.4 FASI DEL PROGETTO**

Il Progetto consulenziale, così come presentato, si divide in una prima fase di **ANALISI DEI RISCHI/VALUTAZIONE DELLE CONSEGUENZE** ed in una seconda di **CRISIS MANAGEMENT**.

## **3. RISK MANAGEMENT**

### **3.1 ANALISI DEI PROCESSI**

- 3.1.1 Il Risk Management prevede una prima fase di **analisi dell'assetto, dell'organizzazione e dei processi dell'impresa che consente di visualizzare, definendo gli elementi di input ed output di ogni singolo processo**, le attività costituenti il processo e le azioni costituenti le attività.

3.1.2 L'analista dovrà non solo fare una diagnosi, ma all'occorrenza saper ridisegnare i processi, individuando, **SULLA BASE DEGLI ASPETTI NON MODIFICABILI DELL'IMPRESA, QUALI SONO GLI EVENTI AD ESSA INTERNI OD ESTERNI CHE POSSONO PRODURRE DELLE CRITICITÀ AL SUO BUSINESS ED ALLA FUNZIONALITÀ.**

3.1.3 Si individuano quindi quali siano:

- I rischi interni, cioè dovuti a fattori interni dell'organizzazione o dell'attività dell'impresa.
- I rischi esterni, cioè quelli dovuti a fattori esterni, indipendenti dall'organizzazione o volontà dell'impresa, ma che comunque la condizionano.

3.1.4 E' questa una delle fasi preliminari più importanti in cui vengono **INDIVIDUATI E CLASSIFICATI I RISCHI** da sottoporre ad analisi probabilistica e quantitativa. **La sottovalutazione di un rischio può determinare scompensi per cui un rischio, non individuato, non analizzato e non adeguatamente gestito, può produrre effetti non controllati sul business.**

Per questo motivo l'analisi dei rischi deve essere condotta con una opportuna finalizzazione ma soprattutto con una metodologia efficace per legare causa-effetto e quindi ridurre il livello di indeterminatezza.

## 3.2 **VALUTAZIONE DEI RISCHIO**

3.2.1 Attraverso una fase di **RISK & LOSS ASSESSMENT SI PROVVEDE AD UNA SISTEMATICA ATTIVITÀ DI RACCOLTA DI DATI** attraverso sopralluoghi, questionari, interviste, valutazione di dati finanziari e tecnici di progetto, valutazioni di affidabilità.

3.2.2 I dati raccolti vengono sottoposti al Team interfunzionale e, sulla base della valutazione strategica degli **ASPETTI DELL'IMPRESA DA SALVAGUARDARE DECISI DALLA DIREZIONE**, permettono di individuare gli **EVENTI INTERNI ED ESTERNI DA ANALIZZARE**. Per ogni evento saranno valutati con le tecniche più rappresentative:

- la probabilità dell'evento,
- la severità delle conseguenze,
- il grado di controllo del sistema, cioè la capacità attuale del sistema di rilevare e contenere l'evento riducendone od eliminando gli effetti.

3.2.3 Definito il "**VALORE DEL RISCHIO GLOBALE (VRG)**" - valore numerico, cioè **oggettivato, che indica quale sia la criticità del rischio di ciascun evento**, il Team interfunzionale valuta, per ogni area, quale è il "**VALORE SOGLIA DI RISCHIO ACCETTABILE**" per l'impresa e lo confronta con il valore "**VRG**".

I valori superiori alla soglia sono da considerarsi come "**TOP EVENT**" oggetto di trattamento preventivo pianificato.

## 3.3 **VALUTAZIONE DELLE CONSEGUENZE DEI "TOP EVENT"**

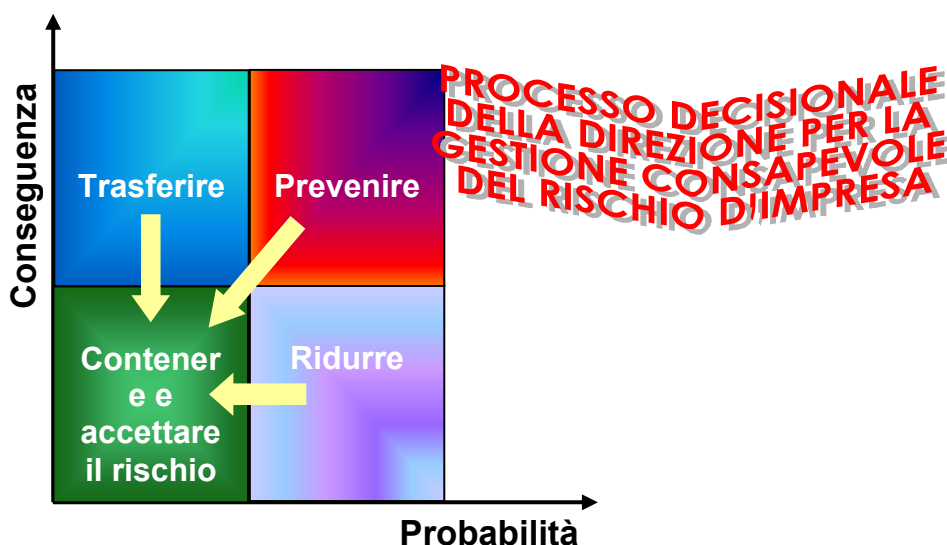
3.3.1 La metodologia 2G Servizi Industriali prevede, solo per questi eventi, di:

- calcolare l'effetto dei danni in termini di **DANNI MONETARI, TEMPI, IMMAGINE** ed altre conseguenze;

- di individuare “**PIANI DI MIGLIORAMENTO**” (sul progetto, sul processo produttivo, sui materiali, sulla gestione e sui controlli);
- il **COSTO** degli interventi di miglioramento;
- i possibili metodi di **PREVENZIONE DEI RISCHI** e di **RIDUZIONE DELLE PERDITE**.
- il **RISCHIO RESIDUO ED IL DANNO RESIDUO** (finanziamento interno od esterno delle perdite),
- la **VALUTAZIONE O BILANCIO FINALE** (pro e contro degli interventi di miglioramento)

### 3.4 **TRATTAMENTO DEL RISCHIO**

3.4.1 Il Risk Management comporta la **gestione** del rischio e quindi una valutazione, sulla base di scelte strategiche, di **se e come** operare per la prevenzione, la riduzione, il trasferimento e il contenimento del rischio.



3.4.2 La Direzione, sulla base dei dati presentati dal Team, deve prendere le necessarie decisioni sulle scelte strategiche cui la tecnica di Risk Management offre dati oggettivi per una valutazione ponderata..

3.4.3 Oltre alla valutazione del pro e contro dell’investimento di miglioramento, per l’eliminazione o riduzione del rischio con investimenti in impianti o tecnologie di processo produttivo o di controllo, la decisione non può ignorare l’opzione di adottare un “**PIANO DI GESTIONE ATTIVA e PASSIVA DEL RISCHIO**”. Infatti si deve prevedere:

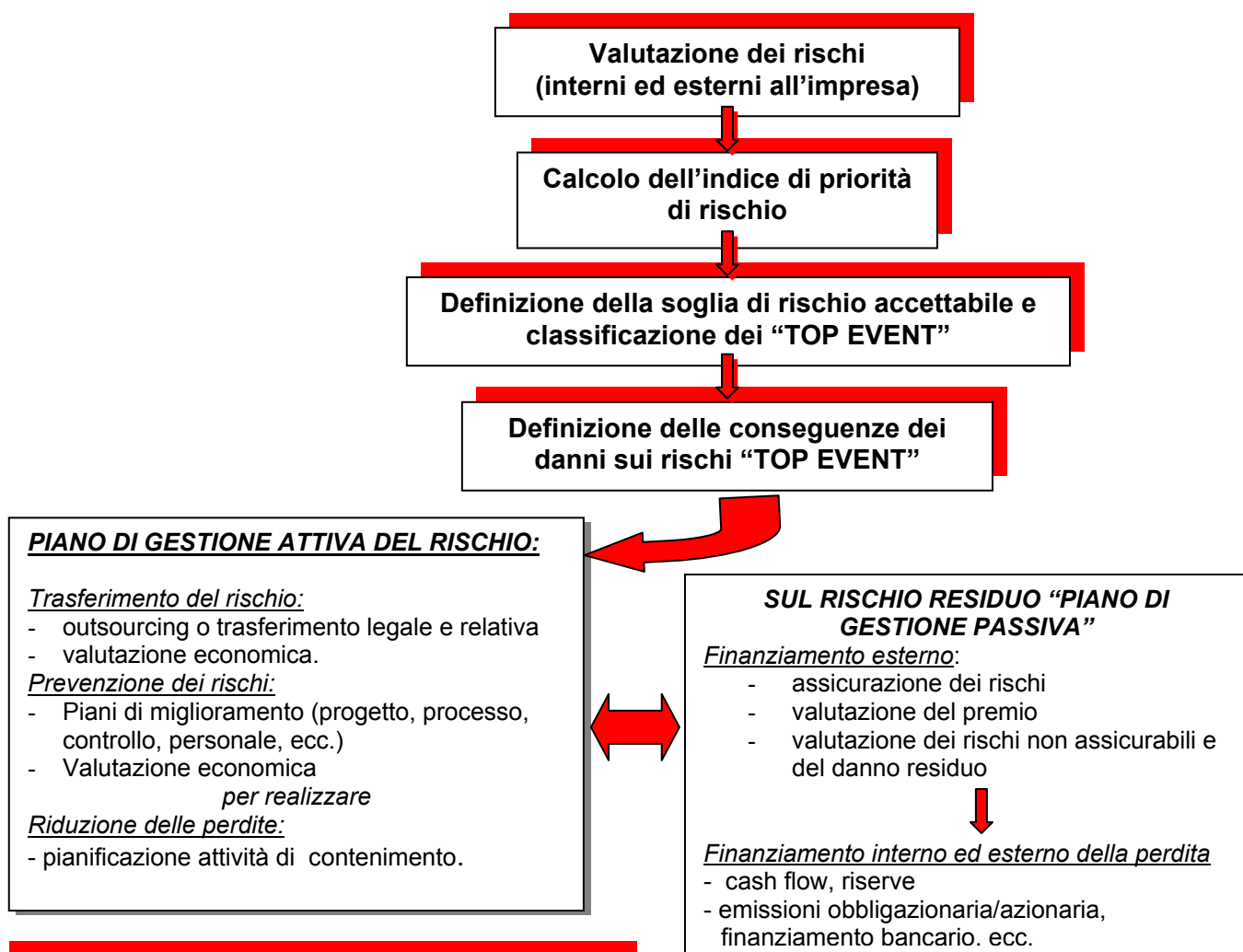
- **PIANO DI GESTIONE ATTIVA DEL RISCHIO** attraverso:
  - **TRASFERIMENTO DEI RISCHI**, ad esempio delocalizzazione, *outsourcing*, trasferimento legale;
  - **PREVENZIONE DEI RISCHI**, con sistemi di prevenzione ed allarme, procedure di manutenzione, sistema di gestione qualità (ISO 9001, ....), sicurezza (OSHAS 18001, ...), ambiente (ISO 14001, EMAS), sistema di gestione del capitale umano, eccetera;
  - **RIDUZIONE DELLE PERDITE**, attraverso pianificazione di pre- emergenza, recovery plan, disaster recovery, comunicazione d’impresa).

- **PIANO DI GESTIONE PASSIVA** attraverso:
  - **FINANZIAMENTO INTERNO DELLE PERDITE** (autoassicurazione), con costituzione di riserve, cash flow, eccetera;
  - **FINANZIAMENTO ESTERNO DELLE PERDITE**, con emissione obbligazionaria o azionaria, linee di credito stand by, polizze assicurative o altre forme di finanziamento programmato.

3.4.4 Per la scelta della soluzione assicurativa non si può, in linea generale, definire una metodologia, ma in linea di principio un criterio è quello di:

- valutare i costi di un buon prodotto assicurativo definendo esattamente **cosa** assicurare (la tipologia dei rischi) e per **quanto**,
- definire i rischi non assicurabili, quelli cioè per i quali non è possibile il trasferimento passivo,
- valutare i premi assicurativi ed il costo dei rischi residui,
- valutare l'alternativa delle procedure di trasferimento attivo,
- decidere sui dati di fatto forniti dall'analisi effettuata con la tecnica di Risk Management.

### 3.5 **FLUSSO ATTIVITÀ DI RISK MANAGEMENT**



## 4. CRISIS MANAGEMENT

### 4.1 GENERALITÀ

4.1.1 Il Crisis Management è uno strumento di gestione ed è l'attività di pianificazione sviluppata dall'impresa per poter reagire a protezione della propria immagine e del proprio business e per minimizzare i danni utilizzando efficacemente la comunicazione e pianificando la reazione con piani d'emergenza/ soccorso per garantire per quanto necessario/possibile ai Clienti la prosecuzione della fornitura di prodotti/servizi

4.1.2 Per questa attività è necessario operare attraverso il Team interfunzionale e il Comitato di Crisi:

- **Il Team interfunzionale**, diretto dal Risk Manager, ha una **funzione di coordinamento delle attività di comunicazione interna ed esterna all'impresa**, delle attività di riesame della documentazione prima della presentazione alla Direzione per l'approvazione e della definizione delle attività di formazione e qualificazione del personale addetto al Piano di Emergenza/Soccorso.
- **Il Comitato di Crisi**, diretto dal Risk Manager, è nominato dalla Direzione ed **acquisisce i poteri quando si manifesta la crisi**. Ha il compito di coordinare e gestire le attività durante la crisi, incluse le attività previste dal Piano di Emergenza/Soccorso.

### 4.2 LA COMUNICAZIONE

4.2.1 Le attività di Crisis Management comprendono la **COMUNICAZIONE DELLA CRISI** all'interno ed all'esterno dell'impresa **gestendo la percezione degli eventi con una comunicazione mirata**. Per questo motivo è necessario operare attraverso un **Manuale di Comunicazione**, una attività di **Gestione delle Percezioni** e la **Formazione del Personale**.

#### 4.2.1.1 Manuale di Comunicazione

Tra i documenti c'è il "**MANUALE DI COMUNICAZIONE**" che è un insieme di procedure **che permettono la gestione della comunicazione interna ed esterna per ogni "TOP EVENT"**.

Le procedure definiscono la gerarchia ed il flusso delle comunicazioni/procedure per livello di gravità di evento/rischio.

Le procedure di comunicazione includono esempi di comunicati, lettere, azioni, ecc.

#### 4.2.1.2 Gestione delle Percezioni

La gestione delle percezioni è un'attività critica in quanto deve individuare:

- i punti interni di vulnerabilità su quadri dell'impresa
- i punti esterni di vulnerabilità (media, concorrenti, autorità, enti di controllo, opinione pubblica, *stakeholders*)

Tali indagini devono individuare le controparti ostili o potenzialmente ostili, i punti di vulnerabilità dell'impresa e le alleanze da sviluppare per migliorare il consenso e l'immagine dell'impresa.

L'obiettivo della gestione delle percezioni è quello, ove possibile, di prevenire e controllare le istanze, ma soprattutto è quello di sviluppare una reazione "professionale ed immediata" per minimizzare e per quanto possibile eliminare l'effetto del diffondersi di informazioni dannose per l'immagine dell'impresa.

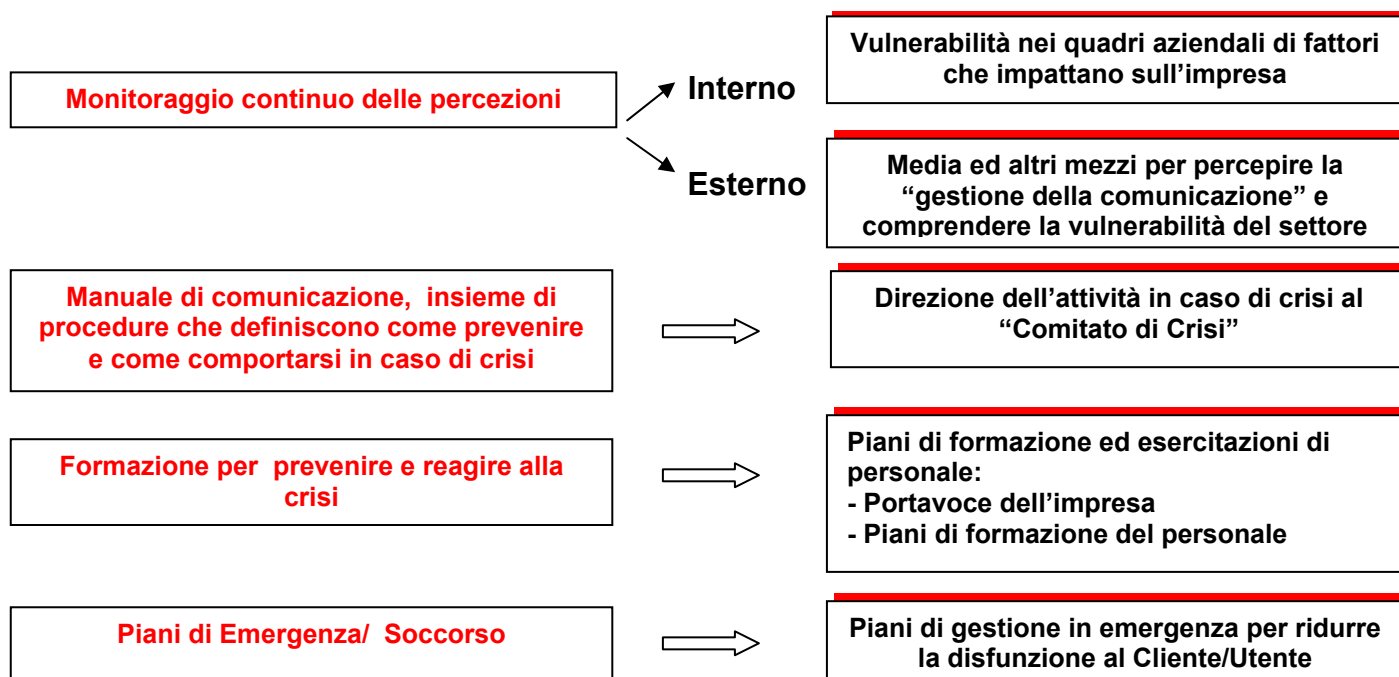
#### 4.2.1.3 Formazione del Personale

È fondamentale per il successo del Piano di comunicazione la definizione ed attuazione delle competenze necessarie del “personale di riferimento” per l’attuazione del Piano. Tale attività è particolarmente importante per i Membri del “Comitato di Crisi” e fra questi il “Portavoce dell’impresa”, cioè il manager destinato al coordinamento dei flussi di comunicazione interna ed esterna.

#### 4.3 **PIANI DI EMERGENZA/SOCCORSO**

I Piani di Emergenza, a seconda del settore e degli obiettivi che si prefiggono, possono essere strutturati in modo diverso. In genere sono rivolti alla **GESTIONE IN EMERGENZA DELLE ATTIVITÀ PER GARANTIRE LA CONTINUITÀ** della produzione o dell’erogazione del servizio per ridurre la disfunzionalità al Cliente/Utente.

#### 4.4 **FLUSSO ATTIVITÀ DI CRISIS MANAGEMENT**



### 5. CONCLUSIONI

- 5.1 **RISK & CRISIS MANAGEMENT** contribuiscono alla crescita di valore dell’impresa attraverso una gestione consapevole dei rischi ed una attenta pianificazione delle percezioni degli eventi.
- 5.2 L’individuazione, la classificazione e la gestione dei rischi permette consapevoli politiche di prevenzione, riduzione, trasferimento, contenimento del rischio e finanziamento del danno, utilizzando la comunicazione per prevenire le percezioni negative ed in caso di crisi proteggere l’immagine e il business dell’impresa.