



Sistemi. Modelli. Azioni.

**Salvaguardia degli interessi sociali,
economici ed occupazionali post Covid-19**

© 2020 Proprietà intellettuale di ISPEG - Tutti i diritti sono riservati, è vietata la riproduzione

<http://www.ispegcentrostudi.it/>

01

Covid-19

La situazione attuale

02

Covid-19

Uno shock esogeno

03

Covid-19

Lo scenario macro - economico

04

Covid-19

La società del rischio, gli impatti sul business model

05

Covid-19

Strategie aziendali in periodi di volatilità del mercato

06

Covid-19

Il risk management

CRISI

Una nuova crisi, diversa dalle altre

SHOCK ESOGENO

Uno shock “esogeno”, trasversale, globale.

VACCINI

Il mondo scientifico raccomanda disciplina e lavora a possibili vaccini

RISK MANAGEMENT

Nell’ottica Risk Management ci si interroga su possibili chiavi di lettura

L'emergenza sanitaria COVID-19 rappresenta una discontinuità senza precedenti in termini **economici, sociali** e di **assetti geopolitici** a livello globale. In questa fase, la priorità assoluta è la tutela della salute delle persone. Tuttavia si profila anche un durissimo impatto economico a seguito del *'lockdown'* imposto dalle autorità.

Il nostro obiettivo è rimanere al fianco di imprenditori e manager, mantenendo con loro un dialogo aperto e offrendo disponibilità, competenze e soluzioni, per reagire insieme alla crisi.

Ora più che mai è fondamentale disporre di approcci utili a catalizzare l'apporto di tutte le funzioni che possono contribuire alla messa in sicurezza del *business*. Dall'altra è importante avviare una riflessione più ampia sulla durata e sulla profondità della crisi e sui tempi della ripresa, per farsi trovare pronti al momento della ripresa. Questo implica una riflessione sugli scenari possibili e su una revisione dinamica delle principali *assumptions* strategiche.

01

Covid-19La situazione
attuale

02

Covid-19Uno shock
esogeno

03

Covid-19Lo scenario
macro -
economico

04

Covid-19La società del
rischio, gli
impatti sul
business model

05

Covid-19Strategie
aziendali in
periodi di
volatilità del
mercato

06

Covid-19Il risk
management

Covid 19, uno shock esogeno

Il Covid-19 è **una causa esogena**, in grado di impattare sull'economia reale e retroagire sull'economia finanziaria, causando un violento *repricing* delle attività, aggravato dalla presenza di due squilibri già in atto nel sistema:

- eccesso di leva causato da oltre un decennio di stimolo monetario straordinario, con tassi zero o negativi
- valutazioni elevate degli *assets*

TOTAL FAILURE BUSINESS



La contrazione dell'attività economica condurrà inevitabilmente ad una **recessione globale**, forse paragonabile a quella della Crisi finanziaria globale del 2008 – 2009 causato da uno sviluppo particolarmente aggressivo della pandemia che si sta effettivamente realizzando.



Dall'altra è importante avviare una riflessione più ampia sulla durata e sulla profondità della crisi e sui tempi della ripresa, per farsi trovare pronti al momento della ripresa. Questo implica una riflessione sugli scenari possibili e su una revisione dinamica delle principali **assumptions** strategiche.

01

Covid-19

La situazione attuale

02

Covid-19

Uno shock esogeno

03

Covid-19

Lo scenario macro - economico

04

Covid-19

La società del rischio, gli impatti sul business model

05

Covid-19

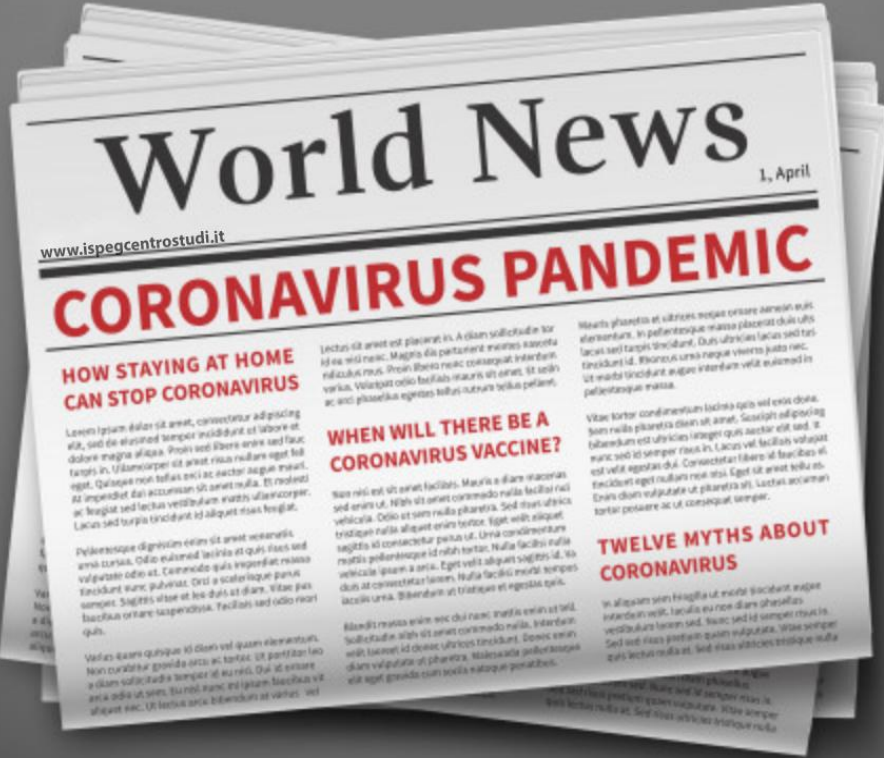
Strategie aziendali in periodi di volatilità del mercato

06

Covid-19

Il risk management

Covid 19, lo scenario macro-economico



In un contesto ormai globalizzato, l'esplosione dell'epidemia di COVID-19 in Cina e la sua successiva propagazione in Italia e nel resto del mondo stanno avendo impatti rilevanti sul contesto economico-finanziario.

La diffusione del COVID-19 e il conseguente blocco dell'attività economica hanno prodotto tensioni sui mercati finanziari e stime al ribasso rispetto ai tassi di crescita mondiali attesi.

Con la rapida espansione del virus, gli analisti hanno corretto le stime di crescita del PIL mondiale per il 2020, segnando un'inversione negativa nella crescita economica.

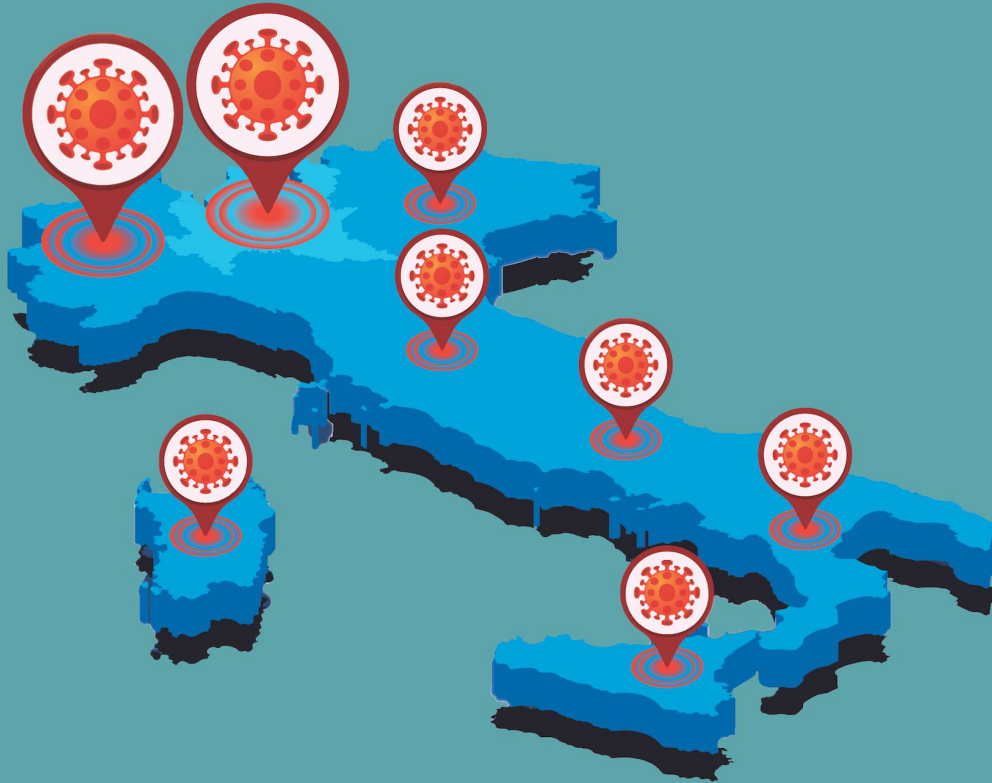
I mercati sono entrati in una fase di radicale avversione al rischio.

Da quando il virus si è propagato su scala globale, i principali indici azionari mondiali hanno registrato una preoccupante flessione.

Sul fronte dei mercati azionari la risposta è stata violenta.

Per il 2021 è prevista una ripresa della crescita economica, grazie a mirati interventi politici ed economici nei paesi più esposti.

Nel contesto italiano, le prospettive di recessione implicite nelle misure di quarantena adottate (obbligo di **'lockdown'**) hanno modificato in modo significativo le stime di crescita del PIL domestico. Rispetto ad un andamento del PIL italiano **'flat'** atteso prima del COVID-19, ora si stima per il 2020 un taglio della crescita (fino al -6%).



L'Italia registra la contrazione economica più violenta a causa del coronavirus.

Per l'Italia la caduta del Prodotto interno lordo (Pil) nel 2020 dovrebbe essere del 9,1% seguita da un rimbalzo del 4,8% l'anno prossimo: sufficiente dunque a recuperare solo metà dei livelli di reddito perduti in questi mesi.

01

Covid-19

La situazione attuale

02

Covid-19

Uno shock esogeno

03

Covid-19

Lo scenario macro - economico

04

Covid-19

La società del rischio, gli impatti sul business model

05

Covid-19

Strategie aziendali in periodi di volatilità del mercato

06

Covid-19

Il risk management

La società del rischio: gli impatti sul business model

Gli Imprenditori devono essere consapevoli che questa crisi rappresenta un radicale cambiamento di scenario. Si profila un'epoca di 'distanziamento sociale' che avrà ripercussioni profonde negli stili di vita delle persone e nella struttura sociale ed economica. Le persone e le aziende da una parte chiederanno sempre più sicurezza, dall'altra vivranno in una dimensione di rischio permanente e invisibile, per certi aspetti fuori controllo.

È probabile immaginare una prima fase 'post emergenza' che vedrà un rallentamento della globalizzazione. Le *supply chain* globali, capaci di servire i clienti in tutto il mondo, rischiano infatti di esporre le aziende multinazionali a nuove tipologie di rischio sistemico. Si aprono scenari di *re-shoring* produttivo e di riconfigurazione delle catene di fornitura, con impatti significativi per molte aziende italiane produttrici di beni intermedi.

BUSINESS MODEL

KEY
PARTNER



KEY
ACTIVITIES



VALUE
PROPOSITION



CUSTOMER
RELATIONSHIP



CUSTOMER
SEGMENTS



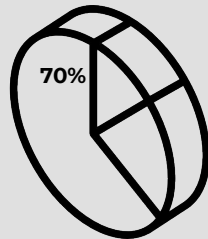
KEY
RESOURCE



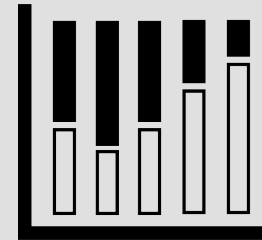
CHANNELS



COST
STRUCTURE



REVENUE
STREAMS



cfr. AA.VV., a cura di A. Parrotta, La gestione del rischio e i sistemi di prevenzione del reato, Pacini Giuridica Ed. 2019

Servono nuove competenze e nuove capacità di intelligence strategica per anticipare questi fenomeni e per rimanere competitivi. In particolare, assumerà una nuova valenza la gestione del rischio, che non potrà più essere visto solo in ottica di *compliance* regolamentare.

Nella “**società del rischio**” questa funzione assumerà una dimensione sempre più strategica con impatti rilevanti sui *business model* delle imprese di ogni dimensione. Questo implicherà l’adozione di strumenti innovativi di *foresight*, di scenario planning, tecnologie D&A in grado di fornire elementi di tipo predittivo. Il rischio dovrà essere preso in considerazione come un fattore strutturale dei *business models* e non più come una variabile episodica, con il ricorso a competenze innovative e nuove prassi manageriali nei processi di **decision making**.

01

Covid-19

La situazione attuale

02

Covid-19

Uno shock esogeno

03

Covid-19

Lo scenario macro - economico

04

Covid-19

La società del rischio, gli impatti sul business model

05

Covid-19

Strategie aziendali in periodi di volatilità del mercato

06

Covid-19

Il risk management

LE CRISI HANNO NUMEROSI FATTORI IN COMUNE



Riflessione sull'approccio alla strategia aziendale in periodi di volatilità del mercato, tipicamente momenti delicati nella vita di un'azienda, e fornire soluzioni su come gestirli al meglio.



PROLUNGATA FASE
DI ESPANSIONE ECONOMICA

01

CRESCENTE PREOCCUPAZIONE
NEI MEDIA

02

IMPATTI ECONOMICI GLOBALI
RILEVANTI

03

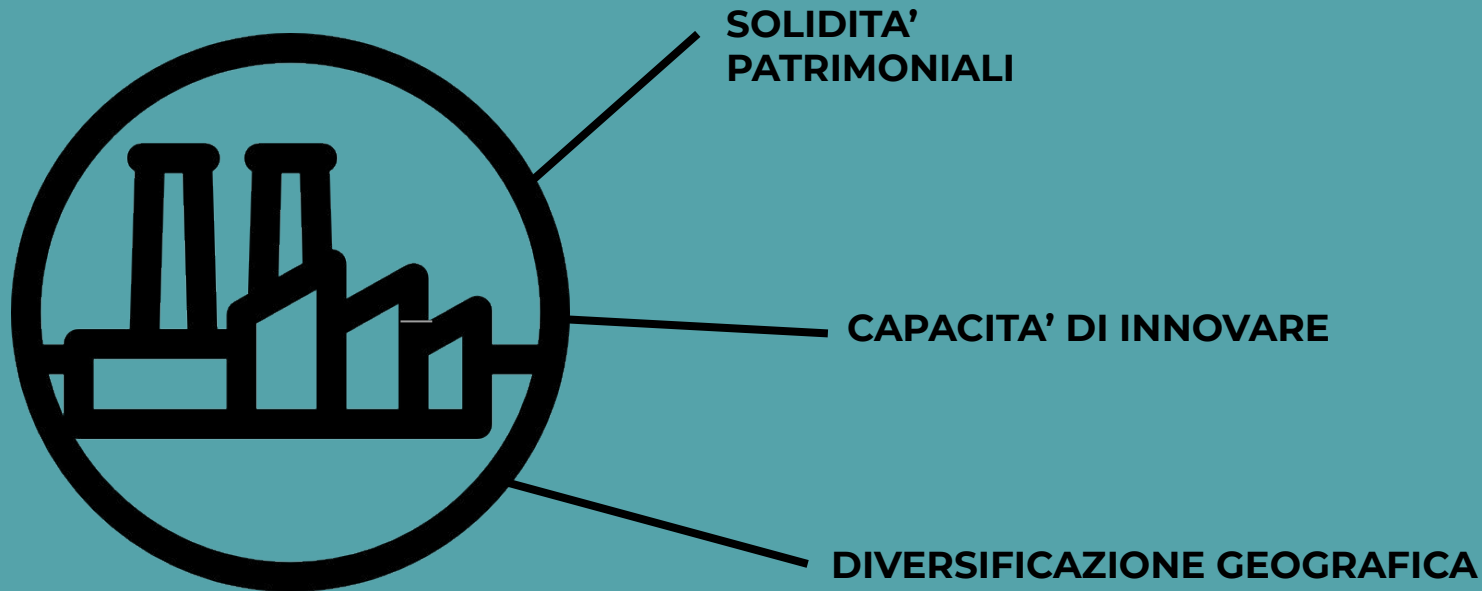
DIFFUSIONI DI
EPIDEMIE

04

CURVA DEI RENDIMENTI
QUASI INVERTITA

05

TRE FATTORI DI SUCCESSO IN TEMPI DI CRISI



Molte aziende italiane sembrano più pronte rispetto al passato; ma devono colmare alcuni gap metodologici e di approccio strategico

1 su 2

In Italia una su
due aziende
familiari non
hanno un vero e
proprio **piano**
strategico

Imprenditori familiari
italiani non hanno
sviluppato una
direzione strategica
definita oltre i anni 5

77%

La capacità di anticipazione e di analisi dei fenomeni rappresenta uno dei fattori competitivi più importanti.

La pianificazione strategica continua quindi ad essere centrale per prepararsi ad una possibile crisi.

**SCENARIO
PLANNING**

**DIAGNOSTIC
ASSESTMENT**

**BUILDING AND
ADVANTAGE
CORPORATE
PORTFOLIO**

La definizione di una visione strategica di lungo periodo riveste una particolare importanza soprattutto per le piccole e le medie imprese, componente fondante del tessuto imprenditoriale italiano. Se da un lato le PMI italiane sono più pronte e resilienti agli impatti economici di una nuova crisi, dall'altro devono necessariamente evolvere dal punto di vista dell'approccio e metodo alla strategia.

Ristrutturare il portafoglio aziendale per concentrarsi su **business unit** ad **alto valore aggiunto**:

- **Disinvestire** da attività **che non generano valore per l'azienda**.
- **Investire** in business unit più **profittevoli**.

Cinque passi per affrontare la prossima crisi

1

Immaginare il futuro.

Quindi, pianificare con una visione di lungo periodo, per essere in grado di gestire le incertezze e porre le basi per un'espansione futura.

VISION

Cinque passi per affrontare la prossima crisi

2

Definire il percorso.

Partire da un'attenta disamina di minacce e opportunità per raggiungere il posizionamento strategico desiderato.

PAIN/GAIN

Cinque passi per affrontare la prossima crisi

3

Agire con decisione.

Definire in anticipo direttrici strategiche per il futuro della propria azienda per mantenere i vantaggi competitivi e lavorare in condizioni più favorevoli.

FUTURE

Cinque passi per affrontare la prossima crisi

4

Diventare e pensare “agile”.

Cogliere maggiori opportunità, non solo intervenendo su strategia e organizzazione, ma soprattutto lavorando sulla cultura aziendale per favorire il cambiamento continuo.

C A M B I A M E N T O

Cinque passi per affrontare la prossima crisi

5

Non copiare la ricetta di altri.

Costruire un proprio modello di business adatto allo specifico contesto in cui si compete.

IDENTITA'

01

Covid-19

La situazione attuale

02

Covid-19

Uno shock esogeno

03

Covid-19

Lo scenario macro - economico

04

Covid-19

La società del rischio, gli impatti sul business model

05

Covid-19

Strategie aziendali in periodi di volatilità del mercato

06

Covid-19

Il risk management

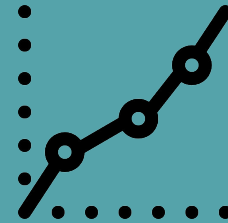
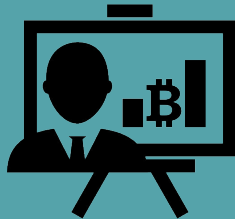
IL RISK MANAGEMENT COME STRUMENTO PER LA CRESCITA AZIENDALE

Oggi giorno le imprese industriali e commerciali, indipendentemente dal settore e dalla posizione, si trovano a svolgere le proprie attività all'interno di uno scenario socio-economico particolarmente complesso per cui si rende indispensabile lo svolgimento di attività attinenti al monitoraggio del rischio.

Essendo lo scenario del mercato di questo periodo caratterizzato da volatilità e incertezza è importante, per chi all'interno delle organizzazioni formula strategie, implementare piani e programmi volti alla tutela del rischio. Calandoci all'interno di un contesto aziendale volto al raggiungimento di uno specifico obiettivo e sapendo che sono molteplici le variabili che intervengono, è fondamentale munirsi di strumenti che riducano l'incertezza connessa con le variabili che determinano l'efficienza del sistema produttivo.

Il processo di gestione del rischio:

- concorre a definire le metodologie di misurazione dei rischi
- individua i limiti operativi di ciascuna struttura vigente
- rileva nell'immediato anomalie nel sistema e valida i flussi informativi interni
- predispone il *reporting* nei confronti del Consiglio di Amministrazione dell'Alta Direzione e dei responsabili delle strutture operative circa l'evoluzione dei rischi e la violazione dei limiti operativi fissati
- verifica la coerenza dei modelli di misurazione dei rischi con il funzionamento dell'impresa.



Gravità / Probabilità	G1	G2	G3	G4	G5
P5	Yellow	Red	Red	Red	Red
P4	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red
P3	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
P2	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
P1	Green	Green	Green	Green	Green

Rischio crescente

Rischio

	Alto	Gravità del danno		Probabilità accadimento	
	Medio	G5	Catastrofico	P5	Frequente
	Basso	G4	Critico	P4	Ripetuto
		G3	Serio	P3	Occasionale
		G2	Minore	P2	Remoto
		G1	Marginale	P1	Improbabile

La gestione del rischio nelle organizzazioni (**Risk Management**) dovrebbe assumere il carattere di processo, cioè di sistema di attività tra loro collegate e volte al conseguimento di un medesimo obiettivo: la protezione dell'impresa da eventi avversi.

Le metodologie di risk management, oltre a soddisfare esigenze di protezione, si contraddistinguono per il suo carattere più ampio in quanto offre una logica molto generale applicabile ad ogni rischio. Infatti, le attività di gestione del rischio sono sequenziali e vengono anticipate da una rilevazione di informazioni preliminari per la pianificazione del lavoro.

RISK MANAGEMENT IN OTTICA INTEGRATA

- Approccio dinamico e trasversale
- Focus sui rischi critici
- Focus su eventi sfavorevoli
- Obiettivo: gestire il rischio



La complessità che coinvolge le aziende che operano sul mercato pone la necessità di valutare il rischio al fine di mitigarne l'impatto o di sfruttarne i benefici. Infatti, operare in un ambiente fortemente dinamico implica anche l'intensificarsi dei rischi, si pensi solo allo sviluppo tecnologico che favorisce la costante creazione di nuovi prodotti con la corrispondente possibilità di veder superato il proprio.

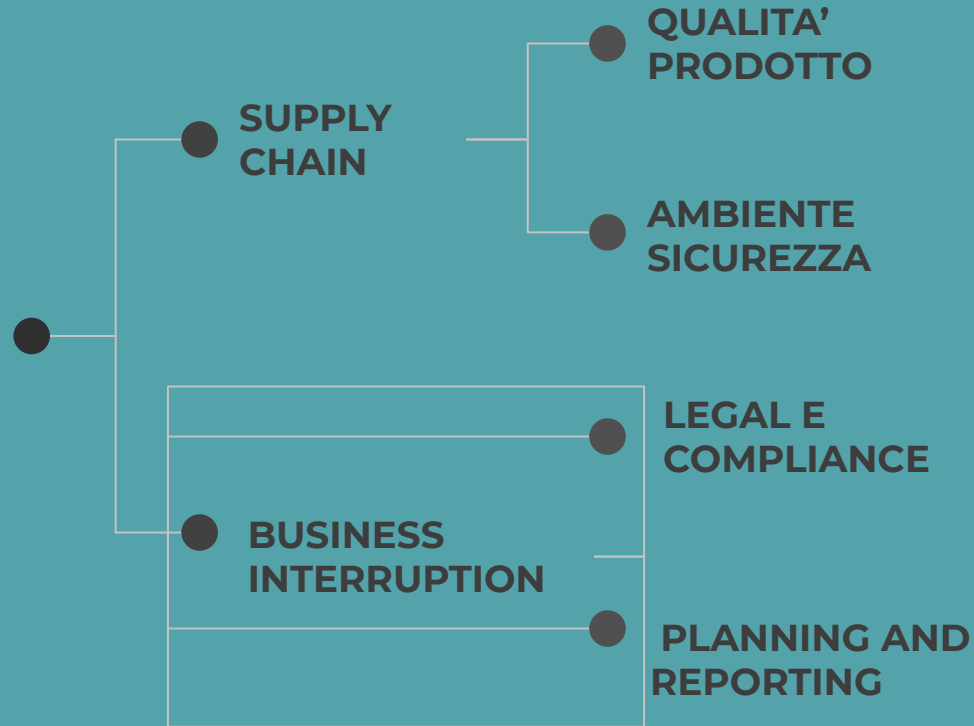
Questa complessità si è aggravata nel tempo, anche per il manifestarsi di una serie di eventi tra i quali la crisi finanziaria del 2008 a seguito della quale, ad esempio, è emerso in maniera forte come compiere operazioni speculative a livello macroeconomico possa essere rischioso e creare grosse perdite per gli investitori.



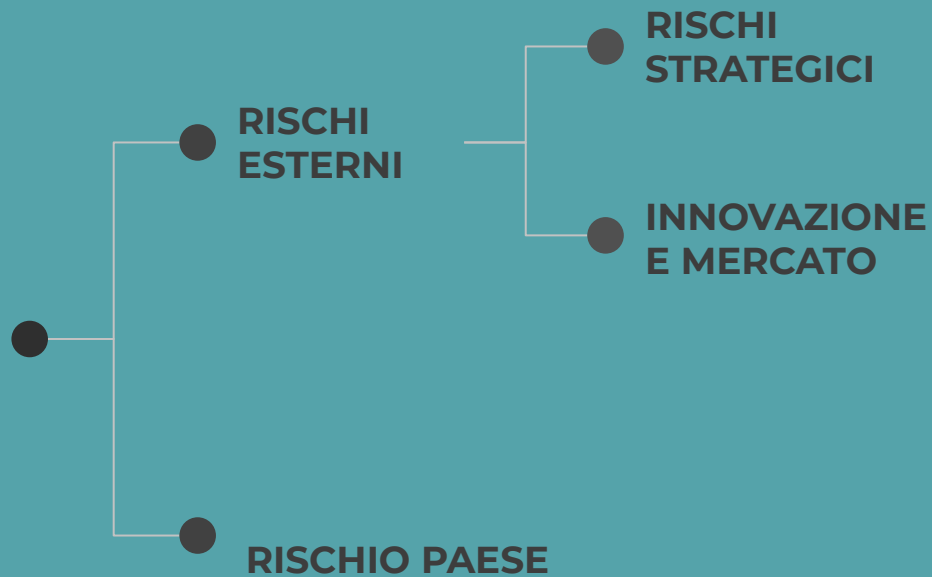
RISCHI FINANZIARI



RISCHI OPERATIVI



GESTIONE DEI RISCHI



Esempi di applicazione Risk Management COVID-19

COVID-19 crisis management assessment: monitorare l'efficace attuazione dei processi di gestione delle emergenze in un'ottica di business continuity, verificando che siano state correttamente adottate e rafforzate le misure atte a contenere l'impatto e velocizzare i tempi di reazione .

Risk scenario analysis: effettuare valutazioni di impatto del rischio su diversi scenari (es. stato di business disruption protratto nel lungo periodo, ritorno momentaneo alla normalità e successivo riacutizzarsi della crisi, etc) per identificare le più opportune azioni di risposta .

Dynamic Risk Assessment: introdurre modelli di valutazione dinamica dei rischi che permettano di analizzare, oltrea probabilità e impatto, anche velocità di propagazione e interconnessione, per avere una visione sistemica del profilo di rischio aziendale e identificare le risposte da adottare in ottica integrata.

Prevenzione del rischio sanitario: assicurare la salute delle proprie persone, clienti e fornitori, valutando tutti i possibili fattori di contagio al rischio biologico e definendo regole e comunicazioni chiare sulla gestione di accessi, spostamenti, operatività in smart working, distanziamento sociale e utilizzo di DPI COVID-19.

Compliance check: assicurare l'attuazione di tutte le disposizioni normative emanate dalle autorità, curando l'aggiornamento degli strumenti operativi impattati (es. DVR, DUVRI, Modello231, Flussi Informativi verso OdV, etc).

Upgrade strategic risk management capabilities: elevare lo status del risk management all'interno dell'organizzazione, coinvolgendo sistematicamente i risk leaders nei processi decisionali e di pianificazione strategica.

Sostenibilità delle azioni e tutela della reputazione: verificare la coerenza delle scelte e delle comunicazioni effettuate nel breve termine rispetto al posizionamento e alle politiche di sostenibilità adottate nel lungo periodo.

Le società sono chiamate nell'immediato ad attivare processi di **crisis management** che permettano di reagire tempestivamente alle impellenti minacce sanitarie, operative, finanziarie e reputazionali poste dal COVID-19.

Parallelamente è tuttavia necessario ripensare i programmi di Risk Management, integrando strumenti e processi tradizionali con analisi di scenario e modelli di valutazione dinamica che permettano di analizzare scenari differenti, adottando risposte integrate e tutelando la sostenibilità del business nel lungo periodo »



Esempi di applicazione Risk Management COVID 19

Aumentare i livelli di Threat Intelligence attivando opportuni canali informativi per vigilare le minacce in aumento (es. campagne Phishing) sia verso l'interno (smart working) che verso i clienti (es. siti web)

Prevedere efficaci **Campagne di awareness** per il personale per mitigare i rischi di sicurezza causati dallo **smart working**. In caso di richieste di abbassamento dei presidi di sicurezza per facilitare l'operatività (es. modalità di accesso semplificate, apertura servizi non standard) valutare i possibili impatti e tracciare i cambiamenti delle configurazioni

Focalizzare particolarmente l'attenzione della **sicurezza** verso gli **elementi operativi** (connettività, applicativi, asset) che supportano processi e servizi essenziali anche tenendo in considerazione le direttive governative

Monitorare attentamente gli aspetti di **sicurezza delle terze parti** più critiche sia dal punto di vista della protezione di dati, asset e servizi che da quello correlato alla rilevanza nel mantenimento dei livelli di resilienza

Prestare particolare attenzione alla **sicurezza dei canali digitali** sia per gli aspetti verso la clientela (ecommerce) che per le ulteriori aree aziendali monitorando e verificando periodicamente eventuali vulnerabilità determinate dalla gestione in continua emergenza.

Intercettare eventuali **nuovi elementi** che possano aumentare la **superficie di attacco** (es. nuove piattaforme di collaboration, nuovi soggetti terzi, ecc.) ed indirizzarne prontamente gli aspetti di sicurezza e di compliance normativa (es. privacy)

Mantenere **attivi i canali di comunicazione** e reporting verso il top management sia per eventuali situazioni di escalation che per possibili necessità di sourcing.

“I **rischi** sono una panopia tra cui occorre tentare di districarsi e che occorre comprendere, ma non per neutralizzarli – cosa di per sé impossibile – bensì **per prevenirli, gestirli e controllarli** in coerenza con il livello di accettabilità del rischio che ogni impresa deve identificare.

Un aiuto prezioso non solo per accrescere la sensibilità degli operatori ma anche per affinare le **tecniche di risk management** è venuto dai settori vigilati, ed in ispecie da quello bancario, fra i più sensibili alle istanze di adeguamento alla realtà economica. Proprio con riferimento agli istituti di credito, la disciplina del d.lgs. 231/2001 si arricchisce di appendici rilevanti che coinvolgono direttamente le autorità di vigilanza in un sistema integrato di sanzioni dal forte valore preventivo [...]

se il **d.lgs. 231/2001 ha costituito la pietra angolare del moderno sistema** di *risk management*, successivi pilastri son stati posati dal legislatore, seppur senza – almeno all'apparenza – una cornice organica. Fra questi, per fermare l'attenzione sui più significativi, il d.lgs. 81/2008 sulla **prevenzione degli infortuni nei luoghi di lavoro**, forse fra tutte la più organica disciplina di gestione di un rischio settoriale; il d.lgs. 231/2007 in **tema di riciclaggio** di denaro di provenienza illecita e da ultimo il d.lgs. 14/2019 che introduce il nuovo **codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza** [...].

Ovviamente il percorso non è che all'inizio. Altri sono i rischi con i quali le imprese si trovano quotidianamente a cimentarsi, alcuni nuovi e in parte dagli effetti sconosciuti (penso ai rischi tecnologici), altri drammaticamente classici e irrisolti *vulnera* al nostro sistema imprenditoriale come il «rischio p.a.» consistente nel patologico arbitrio dell'*an* e del *quando* **la nostra pubblica amministrazione risponde alle imprese**".

(In AA.VV., a cura di A. Parrotta, La gestione del rischio e i sistemi di prevenzione del reato, dall'introduzione di S. A. Cerrato, pag. 15, Pacini Giuridica Ed. 2019)



Presidente

Avv. Andrea Fili Astolfone Racca

Direttore per la ricerca scientifica

Prof. Avv. Alessandro Parrotta

Coordinatore Tecnico

Dr. Maurizio Chiantello

Componenti Comitato Scientifico

Partecipanti alla ricerca

Dr.ssa Sonia Mazzucco

Prof. Dr. Corrado Ferriani

Research and development investors



QUELLA VALENTINA CONSULTING

AVVOCATO
ALESSANDRO PARROTTA
STUDIO LEGALE

