

Emergenza Pandemica e Rischi Globali

La pandemia SARS-CoV-2 ha trasformato radicalmente la percezione dei rischi globali, spostando l'attenzione dai rischi ambientali a quelli sociali ed economici, con conseguenze che si propagano trasversalmente in tutti gli ambiti della vita del nostro pianeta.

Capitolo 9, testo: Governo e controllo dei rischi, Accardi.

L'Evoluzione della Percezione dei Rischi

Global Risk Report 2020

Prima della pandemia, la percezione dei rischi globali era focalizzata principalmente su:

- Eventi relativi al cambiamento climatico
- Disastri dovuti a eventi meteorologici estremi
- Perdite in termini di biodiversità
- Collasso di ecosistemi
- Disastri naturali e incidenti industriali

Global Risk Report 2021

Con l'avvento della pandemia, la percezione si è spostata verso:

- Rischi sociali e malattie infettive
- Conseguenze economiche della crisi sanitaria
- Impatti sociali e geopolitici
- Disillusione giovanile
- Erosione della coesione sociale

Rischi Emergenti Post-Pandemia

Disillusione Giovanile

Un'intera generazione affronta difficoltà nell'ingresso nel mondo del lavoro a causa degli impedimenti determinati dalla pandemia, con conseguenze a lungo termine sulla crescita professionale.

Erosione Coesione Sociale

Le fratture e le disparità sociali si sono ampliate, alimentando la marginalizzazione dei più deboli e svantaggiati, con effetti profondi sul tessuto sociale.

Rischi Tecnologici

Crescente apprensione per i possibili fallimenti nella sicurezza informatica e le diseguaglianze nell'accesso e utilizzo delle tecnologie digitali.

Nel medio termine, la comunità globale prevede una nuova focalizzazione sui rischi economici che hanno dominato il decennio precedente, come la carenza di materie prime e l'instabilità nei prezzi.

Quattro Pilastri per la Risk Governance Globale

01

Modelli Analitici (Frameworks)

Formulazione di modelli dettagliati con visione olistica e sistemica degli impatti del rischio. L'approccio integrato richiede un ruolo attivo delle istituzioni multilaterali e collaborazione continua tra enti pubblici, imprese private e società civile per facilitare prospettive sistemiche e far emergere potenziali vulnerabilità.

03

Comunicazione Efficace

Migliorare chiarezza e coerenza nella gestione della comunicazione dei rischi e nella lotta alla disinformazione. Le crisi richiedono risposte coordinate: confusione e assenza di chiarezza possono minare gli sforzi per creare fiducia e resilienza tra tutti gli attori coinvolti.

02

"Campioni" nella Gestione del Rischio

Investire in "campioni del rischio" di alto profilo che coordinano diversi attori per stimolare l'innovazione nelle capacità di analisi e risposta. Promuovere l'istituzione di soggetti istituzionali ("National Risk Officer") con mandato di migliorare la resilienza e accrescere la cultura decisionale.

04

Partenariati Pubblico-Privato

La pandemia ha dimostrato come l'innovazione può essere innescata quando i governi coinvolgono il settore privato per rispondere a grandi sfide. Presupposto fondamentale è che rischi e benefici siano condivisi equamente con governance appropriata.

Resilienza Organizzativa: Le Tre R



Resistere (Resist)

Capacità di identificare i rischi e pianificare piani di intervento considerando lo scenario peggiore, basandosi sul risk assessment con focus sui top risk.



Reagire (React)

Attuazione rigorosa del piano salvaguardando le priorità: incolumità delle persone e protezione delle risorse, con comunicazioni e cultura aziendale allineate.



Recuperare (Recover)

Rapida ripresa incamerando il bagaglio delle lezioni apprese per fronteggiare sfide future, con capacità di adattamento in ambiente complesso e dinamico.

"La chiave per diventare resilienti è la **Prontezza (Readiness)**. Se i rischi chiave sono stati identificati, se i possibili scenari sono stati attualizzati, se le comunicazioni e la cultura aziendale sono allineate, allora l'organizzazione può essere veramente resiliente alle situazioni di crisi e di emergenza."

Verificare la Crisis Resilience Organizzativa

Domande Generali sul Piano

- Esiste un Piano di Resilienza e quando è stato testato l'ultima volta?
- Il piano tiene conto di disastri naturali, incluse pandemie, che possono impattare su risorse, personale, service providers, sistemi IT, fornitori e clienti?
- Sono stati individuati le attività, i processi e i sistemi critici?
- Ci sono accordi in essere con tutti gli attori facilitatori del piano?
- Il personale è stato formato sull'attuazione del piano?

Domande sulla Crisi Attuale

- Il piano definisce chiaramente la governance per gestire la crisi con task force e flussi informativi?
- C'è una chiara strategia di comunicazione?
- Sono state attuate misure adeguate di protezione del personale?
- Come si garantisce la continuità dei processi critici e dell'infrastruttura IT?
- Sono stati valutati i rischi immediati, prossimi e di lungo periodo?
- È possibile stabilizzare la supply chain?
- Quali sono i fabbisogni finanziari e per quanto tempo c'è sufficiente liquidità?

Salute e Sicurezza: Il Protocollo Italiano

In Italia, il DPCM del 14 marzo 2020 e successivi aggiornamenti hanno fornito le prescrizioni per lo svolgimento delle attività in presenza, con l'obiettivo di coniugare la prosecuzione delle attività produttive con la garanzia di condizioni di salubrità e sicurezza.

1

Lavoro Agile

Garantire il massimo utilizzo di modalità di lavoro agile per le attività che possono essere svolte a distanza

2

Limitazione Spostamenti

Limitare al massimo gli spostamenti interni ai siti e contingentare l'accesso agli spazi comuni

3

Distanziamento

Assicurare distanza interpersonale di almeno un metro e uso di dispositivi di protezione delle vie aeree

4

Dialogo Sociale

Favorire intese tra organizzazioni datoriali e sindacali per le attività produttive

Decalogo Sicurezza Covid-19



1. Informazione

Gestire comunicazione efficace



3. Sanificazione

Pulire e sanificare ambienti



5. DPI

Dispositivi protezione individuale



7. Organizzazione

Turnazione e lavoro remoto



9. Riunioni

Regolamentare eventi interni



2. Accessi

Regolamentare ingressi e fornitori



4. Precauzioni

Adottare misure preventive



6. Spazi Comuni

Gestire mense e spogliatoi



8. Soggetti Sintomatici

Misure per casi sospetti



10. Controlli

Sorveglianza sanitaria e comitati

Misure Specifiche per il Settore Edile

Il coordinatore per l'esecuzione dei lavori (CSE) deve integrare il Piano di sicurezza e di coordinamento (PSC) considerando i dispositivi necessari per l'emergenza pandemica.

Distanziamento in Cantiere

La distanza interpersonale minima durante l'attività lavorativa non può essere inferiore ad 1 metro. Ciò comporta la necessità di definire una diversa organizzazione del lavoro e/o un cronoprogramma dei lavori, favorendo lo sfasamento temporale e spaziale delle lavorazioni con sistema specifico di turnazioni, evitando situazioni di criticità dovute alla presenza di più imprese o squadre.

Vigilanza Potenziata

Potenziare la vigilanza da parte di Dirigenti per la sicurezza e Preposti, con apposite procedure e sistemi di responsabilizzazione relativamente ai rispettivi obblighi, garantendo il rispetto delle norme di sicurezza.

Gestione Baracamenti

Evitare assembramenti negli spazi comuni come spogliatoi, baracamenti e mensa. Il mantenimento della distanza interpersonale può comportare una diversa organizzazione nella fruizione dei baracamenti, compresa la turnazione delle pause delle squadre di lavoro.

Trasporti e Mobilità

Regolamentare gli spostamenti da/verso e nel cantiere. Ove presente un servizio di trasporto organizzato dall'azienda, va garantita la sicurezza dei lavoratori lungo ogni spostamento, attraverso sistemi di flessibilità organizzativa, quali frequenza e differenziazione delle modalità di trasporto.

Verifiche per gli Organismi di Vigilanza

Gli Organismi di Vigilanza devono attivarsi prontamente effettuando verifiche sulle misure adottate per gestire l'emergenza pandemica, assicurando che i protocolli siano integrati con il sistema di controllo interno esistente.

Misure di Prevenzione

La struttura ha posto in essere le misure necessarie per prevenire il rischio di contagio riferibile alle attività di impresa? È stata creata una unità di crisi o comitato per la gestione dell'emergenza?

Documentazione e Protocolli

Il Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) è stato aggiornato? Si sono adottati appositi protocolli per gestire l'emergenza con procedure chiare e condivise?

Formazione e Comunicazione

Sono state effettuate adeguate attività di formazione e comunicazione a tutti i livelli dell'organizzazione per garantire la corretta applicazione delle misure?

Monitoraggio e Indicatori

Viene misurata l'efficacia e l'efficienza delle azioni con opportuni indicatori di processo (numero positivi, indice di contagio, capacità di tracciare i contatti)?

Business Continuity

Sono state previste ridondanze nei protocolli e nell'assegnazione di aree di lavoro per assicurare la continuità operativa?

Frodi e Corruzione nell'Emergenza Pandemica

L'emergenza pandemica ha amplificato i rischi di frode e corruzione a livello globale, creando opportunità per comportamenti illeciti in diversi ambiti, dai dispositivi di protezione personale agli appalti pubblici.

Aree di Rischio Principali

- Dispositivi di protezione personale (DPI)
- Scelta e fornitura di test diagnostici
- Ricoveri e servizi sanitari
- Appalti pubblici di medicinali
- Acquisti non pianificati dettati da urgenza

Il tema focale nella gestione delle emergenze attiene al corretto bilanciamento tra esigenze decisionali che richiedono processi agili e tempestivi e mantenimento di adeguati controlli che mitigano i rischi di frode.

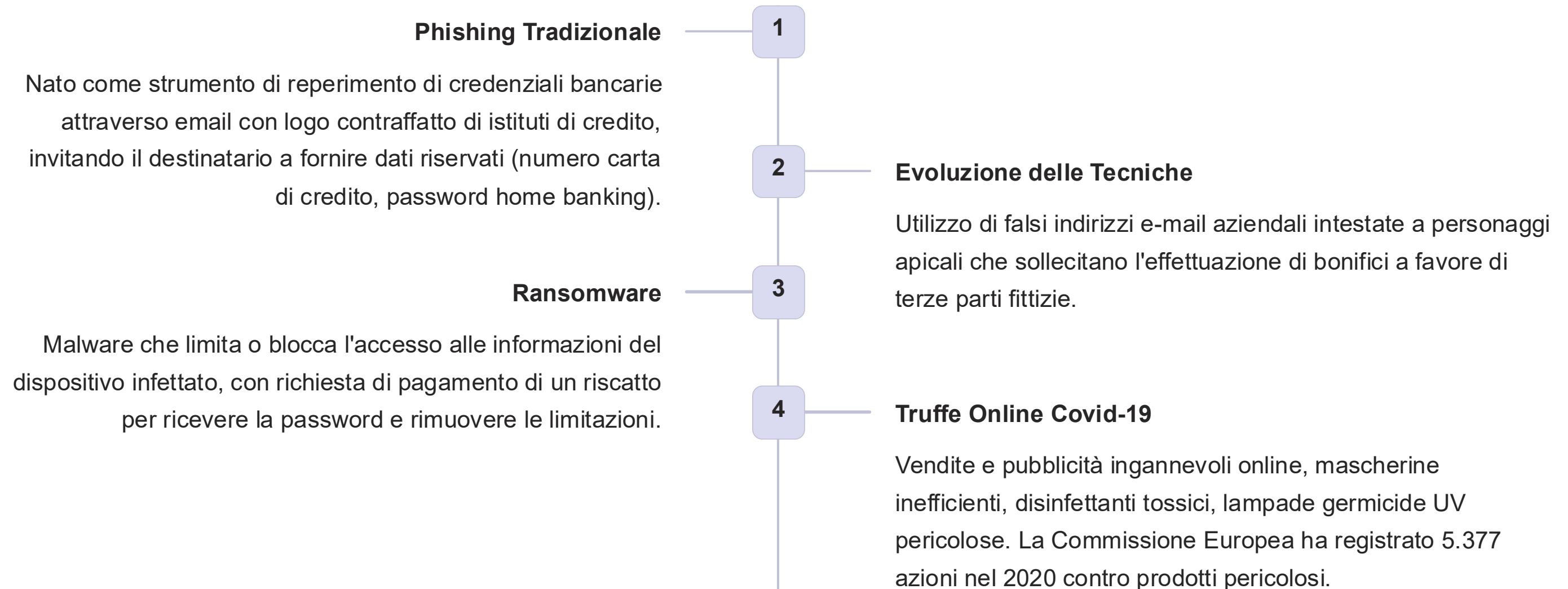
Impatti della Corruzione

Secondo Transparency International, la corruzione:

- Distoglie fondi da investimenti in assistenza sanitaria
- Lascia le comunità senza medici, attrezzature e medicinali
- Amplifica diseguaglianze sociali
- Crea gravi effetti sui gruppi sociali più deboli
- Viene utilizzata per aumentare restrizioni su diritti civili

 **Misure di Contrasto:** Procedure che garantiscano trasparenza nella predisposizione dei budget, nei contratti pubblici, e l'effettuazione periodica di audit costituiscono adeguati sistemi di contrasto a questi fenomeni.

Frodi Tecnologiche e Truffe Online



Per mitigare questi rischi, le aziende devono investire in adeguata attività di informazione e comunicazione a tutti i livelli dell'organizzazione, mirata a una gestione appropriata dei dati personali e degli strumenti informatici, aumentando il ricorso a strumenti e tecniche digitali per intercettare questi eventi.

Disinformazione e Comunicazione in Emergenza

"Le notizie false o fuorvianti assumono forme diverse che richiedono risposte diverse. Il loro contenuto, pur non essendo illegale, è comunque dannoso. Può andare dalla disinformazione vera e propria (operata intenzionalmente) all'informazione erronea."

— *Commissione Europea*



Disinformazione Sanitaria

Informazioni sanitarie fuorvianti e teorie cospiratorie false e pericolose che mettono a rischio la vita dei cittadini durante la crisi pandemica.



Frodi ai Consumatori

Truffe online che sfruttano l'emergenza per scopi economici a spese dei cittadini, con vendite di prodotti inefficaci o pericolosi.



Criminalità Informatica

Attacchi informatici e tentativi di phishing che sfruttano la vulnerabilità delle persone durante l'emergenza sanitaria.



Discorsi d'Odio

Discorsi illegali di incitamento all'odio e interventi mirati da parte di soggetti stranieri per influenzare dibattiti interni.

Codice di Buone Pratiche sulla Disinformazione

La Commissione Europea ha pubblicato il 26 maggio 2021 gli orientamenti per rafforzare il codice di buone pratiche sulla disinformazione, sottoscritto con i principali gestori di social network.

Maggiore Impegno Richiesta di maggiore impegno da parte dei firmatari e più ampia partecipazione al codice	Riduzione Incentivi Ridurre gli incentivi finanziari alla disinformazione attraverso controlli sulla pubblicità	Ruolo Attivo Utenti Consentire agli utenti di assumere un ruolo attivo nel prevenire la diffusione di contenuti falsi
Verificatori di Fatti Cooperare con i verificatori dei fatti in tutti gli Stati membri dell'UE		Accesso ai Dati Fornire un quadro di regolamentazione per l'accesso ai dati per ricercatori e autorità

L'Osservatorio europeo dei media digitali è stato costituito per raccogliere dati ed evidenze dei principali soggetti attivi nella disinformazione, dei vettori, degli strumenti, dei metodi, delle dinamiche di diffusione, degli obiettivi prioritari e dell'impatto della disinformazione sulla società.

Opportunità dall'Emergenza Pandemica

Riduzione Emissioni di CO₂

Le emissioni globali di anidride carbonica si sono ridotte del 9% nel primo semestre del 2020 rispetto al 2019. Il rallentamento forzato delle attività e i lockdown hanno fatto sì che le emissioni ritornassero a livelli registrati nel decennio precedente.

Questo trend può rappresentare un segnale positivo in vista degli obiettivi di cambiamento climatico e progressiva riconversione delle economie verso fonti energetiche sostenibili alle quali la maggioranza delle nazioni hanno aderito.

Accelerazione Digitale

La pandemia ha rappresentato per alcuni sistemi paese e aziende un'opportunità di cambiamento, accelerando i processi di rivoluzione digitale e innovazione tecnologica.

Innovazione Prioritaria

L'innovazione è salita rapidamente nella lista delle priorità del top management. I CEO hanno intensificato gli sforzi e gli investimenti per aumentare la resilienza e generare vantaggio competitivo.

Lezioni dalla Crisi Finanziaria

Strategia Vincente

Le aziende che hanno sia tagliato i costi ma anche investito in innovazione hanno avuto risultati superiori del 30% negli anni seguenti la crisi finanziaria.

Strategia Perdente

Le aziende che si sono limitate solo a tagliare i costi senza investire in innovazione hanno registrato performance significativamente inferiori.

📄 **Fattori di Successo:** Non solo la capacità di spesa in sviluppo, ma quella che effettivamente genera capacità di innovazione. I leader lungimiranti pongono attenzione a temi che influenzano il futuro delle loro aziende, investendo strategicamente per aumentare la resilienza.

Secondo il Boston Consulting Group, le aziende più innovative hanno intensificato gli sforzi durante la crisi per generare vantaggio competitivo duraturo, dimostrando che l'innovazione in tempi di crisi è più critica che mai.

Matrice Rischi, Resilienza e Sostenibilità

La matrice mette in relazione la capacità di resilienza (alta o bassa) con la disponibilità a un approccio integrato e condiviso al governo dei rischi, identificando quattro modelli organizzativi di riferimento.

A - Rischio di Soccombenza

Bassa Resilienza + Approccio Autarchico

Organizzazioni che subiscono con scarsa capacità di resilienza le conseguenze di mutamenti di scenario senza aver svolto azioni di mitigazione. Sistemi orientati a modalità di governo "autarchiche e conservative".

B - Sviluppo Problematico

Bassa Resilienza + Approccio Integrato

Predisposizione a governare rischi in modo integrato ma con basso livello di resilienza. Sintomo di carenze nel sistema di governo dei rischi, riconducibili a carenze nei sistemi di controllo predisposti.

C - Sopravvivenza nel Breve

Alta Resilienza + Approccio Autarchico

Consapevolezza che i rischi vadano governati, aumentando capacità di resilienza. Risposte non integrate limitano l'efficacia delle strategie, compatibili con obiettivi di sopravvivenza nel breve termine.

D - Sviluppo Sostenibile

Alta Resilienza + Approccio Integrato

Organizzazioni che sfruttano opportunità di mutamento per migliorare posizionamento competitivo, investendo sull'innovazione. Consapevoli che i rischi emergenti richiedono risposta integrata e collaborazione.

Sustainable Business Model Innovation

"I confini planetari, i bisogni della società e le mutevoli licenze sociali per operare stanno vincolando le aziende; il loro spazio di opportunità si sta restringendo. Le aziende hanno bisogno di un nuovo approccio per liberare questi vincoli ed espandere le opportunità di nuova crescita e creazione di valore."

— *Boston Consulting Group*



Le direttrici del vantaggio competitivo sono legate a driver che integrano sostenibilità e innovazione. Un sistema adeguato di governo dei rischi rappresenta la condizione affinché il modello di sviluppo sostenibile disponga di adeguati meccanismi di adattamento che lo rendano duraturo e capace di reggere le sfide che i rischi emergenti propongono.

Verso una Cultura Integrata dei Rischi

Il Cambiamento Necessario

Superare l'atteggiamento che vede i controlli come burocrazia aziendale e costi inutili. Alcuni manager e consiglieri manifestano ancora resistenza, relegando i temi dei controlli all'ultimo punto dell'ordine del giorno, quando i temi strategici sono già stati discussi.

Questa cultura ha origini storiche nell'approccio ispettivo del passato, istituito più per sanzionare comportamenti non conformi dopo che si erano manifestati, piuttosto che per prevenirli.

L'approccio integrato e di cooperazione globale mira a non limitarsi a gestire le conseguenze delle crisi che si avverano, ma ad anticipare e intercettare dal nascere le potenziali nuove crisi. Operare in una logica di sostenibilità comporta abbandonare l'approccio circoscritto al proprio "backyard" e abbracciare una visione sistemica che crea valore per tutti gli stakeholder.

La Nuova Visione

Investire nella cultura diffusa dei rischi rappresenta il miglior rimedio ai fini della crescita della capacità di resilienza. I migliori risultati si ottengono quando:

- Le spinte nazionalistiche sono bilanciate da risposte integrate
- C'è condivisione di dati e risultati della ricerca
- Si coopera nella gestione delle risorse
- Si adotta un approccio sistemico e olistico