

MARSH RISK CONSULTING

# Coronavirus e Business Continuity

Ripristinare correttamente i processi aziendali  
per ritornare alla normale operatività

29 aprile 2020

# Benvenuti al Webinar Coronavirus e Business Continuity



Per una migliore fruibilità dei contenuti vi invitiamo a mantenere **disattivato il video e il microfono** (icone in basso a sinistra).



È prevista una sessione di Q&A:  
per partecipare, potete inviare le vostre domande cliccando su **"chat"**  
al termine della presentazione.



# Emergenza Coronavirus: la gestione della crisi

## Calendario webinar in programma

- **Possibili impatti assicurativi dell'emergenza da COVID-19 sulle aziende sanitarie pubbliche**

[mercoledì 05 maggio 2020, ore 11.30-12.30](#)

- **La polizza credito come strumento di «finanza alternativa»**

[mercoledì 6 maggio 2020, ore 11.30-12.30](#)

Il tema di una corretta gestione della liquidità assume un'importanza fondamentale per affrontare le implicazioni economiche dell'emergenza Coronavirus. In quest'ottica, il trasferimento del rischio di credito diventa una soluzione chiave, non solo come strumento di copertura del rischio di mancato pagamento, ma anche come strumento finanziario. Il webinar sarà introdotto dal dott. Guido Romano, Capo Economista di Cerved.

- **La gestione degli appalti pubblici ai tempi del Coronavirus**

[giovedì 7 maggio 2020, ore 10 – 11.30](#)

L'emergenza Coronavirus ha un impatto di rilievo anche sulle procedure di affidamento e sull'esecuzione dei contratti. Che incidenza hanno delle misure emergenziali sui contratti pubblici in corso di esecuzione, anche in relazione all'intervenuta sospensione di determinate attività e alle implicazioni sulle rispettive obbligazioni nell'ambito del rapporto negoziale.

- **M&A: un'opportunità per ripartire?**

[mercoledì 13 maggio 2020, ore 11.30-12.30](#)

Come gestire il rischio nelle operazioni di M&A nella fase post-emergenza in cui, all'abbondanza di capitali nelle mani degli operatori finanziari, vedremo probabilmente contrapporsi un restringimento del ciclo del credito.

MARSH RISK CONSULTING

# Coronavirus e Business Continuity

Ripristinare correttamente i processi aziendali  
per ritornare alla normale operatività

29 aprile 2020

# Indice

Sezione #1: Introduzione

Sezione #2: Impatti

Sezione #3: Step operativi per la ripartenza

Sezione #4: Survey Mercer

Sezione 1

# Introduzione

# Nuovo Coronavirus (COVID-19)

## La «Fase 2» della crisi

Con l'emanazione del **Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 26 aprile** si apre ufficialmente la «Fase 2» della gestione della crisi **COVID-19**, disponendo la **riapertura**, a partire dal 4 maggio, delle aziende la cui attività economica ricade nei settori espressamente previsti dal Decreto, tra cui ad esempio il tessile, automotive, vetro e mobili.

### **DPCM 26/04/2020** **Art.2**

*«La mancata attuazione dei protocolli che non assicurino adeguati livelli di protezione determina la sospensione dell'attività fino al ripristino delle condizioni di sicurezza»*

Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus COVID-19 negli ambienti di lavoro

Protocollo condiviso di regolamentazione per il contenimento della diffusione del COVID-19 nei cantieri

Protocollo condiviso di regolamentazione per il contenimento della diffusione del COVID-19 nel settore del trasporto e della logistica



Indipendentemente dal livello di dettaglio offerto dalla normativa emanata, è necessario che ogni organizzazione definisca le **strategie** ed i **piani** necessari a garantire l'efficacia delle misure di sicurezza, tenendo conto delle **specificità del proprio business** e del **contesto** in cui è inserita.

Sezione 2

# Impatti



# Impatti e azioni da intraprendere

## Gestione degli impatti operativi-organizzativi: un quadro d'insieme

**Comprendere i principali impatti aziendali e pianificarli** è un primo passo essenziale per essere preparati a gestire la ripartenza del proprio business. Per fare ciò, le aziende dovrebbero porre specifica **attenzione** alle **seguenti aree**.



### People first

L'esito del tentativo di riapertura delle aziende dipenderà dalla tendenza che assumerà la curva dei contagi nel breve-medio termine. Per le aziende giocherà un ruolo fondamentale la **corretta implementazione delle misure anti-contagio** al fine di garantire la massima sicurezza nei confronti di qualsiasi persona (dipendente, cliente e fornitore).



### Business Interruption

Nel caso delle aziende per la cui attività economica non è stata ancora disposta la ripartenza nel breve termine, le interruzioni operative implicano una drastica **riduzione dei ricavi** e, in alcuni casi, un **aumento dei costi** del lavoro. Anche per le aziende per cui è consentita la ripartenza, l'evento di crisi può determinare comunque una drastico riduzione della domanda e, conseguentemente, dei ricavi.



### Supply Chain

Le catene di approvvigionamento possono essere interrotte da **ritardi** e presentare  **aumenti dei costi** per i beni o i servizi, in conseguenza di problemi operativi dei fornitori. Inoltre la gestione emergenziale della supply chain potrebbe esporre l'azienda ad un **maggior rischio frode**, venendo meno i formalismi di controllo standard a favore di una maggiore tempestività



### Reputation

L'attenzione con cui le aziende si atterranno alle misure di contenimento previste, la modalità con cui si darà avvio ad attività di **informazione e formazione** dei propri dipendenti e, più in generale, di fornitori, clienti e altre parti interessate, rappresenta una variabile in grado di influenzare il rapporto di fiducia dell'azienda con i propri dipendenti e con tutti gli stakeholder esterni.



### Cybersecurity

Anche per la «Fase 2», il ricorso al **«lavoro agile»** è una modalità fortemente raccomandata dalle disposizioni normative per tutte le attività che possono essere svolte da remoto. In molti casi, il ricorso da parte delle aziende a soluzioni di tele lavoro porta ad un **incremento dell'esposizione a rischi cyber** delle proprie infrastrutture e dei propri dati aziendali.



### Opportunity

La ripartenza può permettere di testare nuove strategie aziendali per individuare possibili opportunità di business a fronte dei profondi cambiamenti sociali ed economici intercorsi nell'arco di questi mesi. Inoltre, l'esperienza maturata nella gestione emergenziale può rappresentare uno stimolo a **ripensare i processi operativi e ad implementare eventuali ottimizzazioni**.

Sezione 3

# Step operativi per la ripartenza

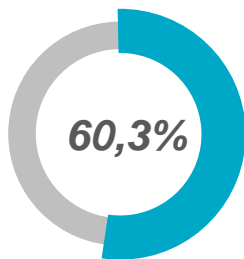
# Approccio di Business Continuity Management

## Cosa abbiamo riscontrato

Attraverso una **survey** da noi predisposta, orientata a **verificare la capacità di risposta da parte delle organizzazioni all'emergenza COVID-19**, è stato possibile studiare come queste ultime approccino alle tematiche di gestione della continuità operativa.

- ▶ **116 organizzazioni partecipanti tra enti pubblici e imprese**
- ▶ **3 principali trend rilevati**

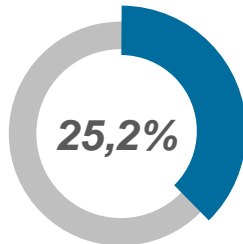
1° Trend



### ASSENZA DI UN BUSINESS CONTINUITY PLAN

Oltre il 60% delle organizzazioni partecipanti **non è dotata di un piano di Business Continuity** o non ha definito dei processi strutturati per gestire la continuità aziendale a seguito di eventi che potrebbero causare l'interruzione del business/servizio.

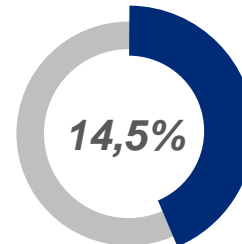
2° Trend



### BUSINESS CONTINUITY PLAN ALLINEATO AL CONTESTO

Solo il 25% delle organizzazioni partecipanti ha un BCP e **svolge attività di test e aggiornamento** a cadenza periodica (almeno 1 volta ogni 18 mesi) del piano stesso.

3° Trend



### ASSENZA DI UN PIANO PANDEMICO

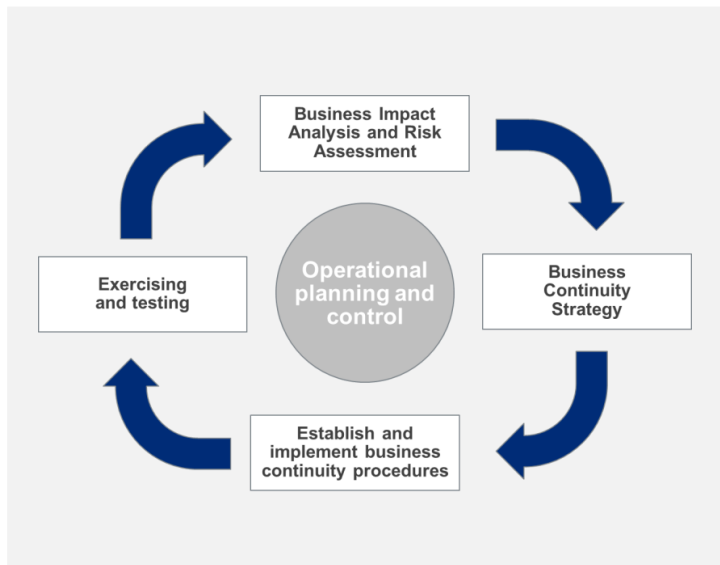
Circa il 14% delle organizzazioni partecipanti che sono in possesso di un Business Continuity Plan **ha incluso nel proprio Risk Assessment scenari di rischio pandemici** e, di conseguenza, contromisure per arginare gli impatti di eventuali epidemie/pandemie.

# Standard di Business Continuity Management Famiglia ISO 22300



## OBIETTIVI

Costituire un sistema di gestione – in linea con i principali standard di riferimento e certificabile ISO 22301 – che permetta la **ripartenza dei principali processi** anche in condizioni d'emergenza e di crisi, definendo preventivamente **opportune strategie di ripristino** delle attività interrotte, di **salvaguardia delle risorse** e di **gestione degli incidenti**.



- **Individuazione dei processi critici** che richiedono l'implementazione di strategie di recovery dedicate, con l'associata priorità d'intervento (*Business Impact Analysis*);
- **Identificazione dei potenziali scenari di rischio** che potrebbero impattare sui processi più critici, con ripercussioni sulle attività (*Risk Assessment*);
- Individuazione delle più opportune **strategie di gestione del rischio di interruzione**, adeguate alle possibili conseguenze che potrebbero materializzarsi nonché alla propria soglia di rischio (*Business Continuity Strategy*);
- **Implementazione di policy e procedure aziendali** per la Business Continuity (e.g. piano di Business Continuity);
- **Incremento della cultura e della consapevolezza** dell'organizzazione in materia di Business Continuity, tramite realizzazione di una sessione di simulazione di uno scenario di interruzione dell'operatività aziendale (*exercizing & testing*).

# Business Continuity Management

## Le principali lacune emerse rispetto allo scenario pandemico

Dai confronti avuti con varie realtà aziendali nel corso di questi mesi, le **principali lacune emerse nell'approccio alla Business Continuity rispetto alla gestione di uno scenario pandemico** possono essere sintetizzate nei seguenti ambiti.



### BUSINESS IMPACT ANALYSIS

**La Business Impact Analysis non risulta adeguata rispetto alla contigenza attuale**

L'analisi dei processi risulta avere una connotazione **eccessivamente IT e/o building oriented**, mentre risulta poco focalizzata sull'aspetto «people».

Ciò si traduce nell'impossibilità di identificare le aree di intervento prioritarie nella situazione di crisi attuale.



### PIANI DI CONTINUITÀ

**Piani di continuità operativa incapaci di apportare soluzioni concrete**

L'analisi dei processi inadeguata e la diffusa **mancanza di scenari di rischio pandemici** da valutare nei Risk Assessment, comporta una scarsa utilità fornita dai relativi Piani di Continuità che risultano principalmente focalizzati su scenari di **indisponibilità di building o piattaforme software critiche**.



### SMART-WORKING

**Parziale o inadeguata definizione dei processi di smart-working**

I processi di smart-working risultano assenti o comunque poco maturi rispetto ai seguenti aspetti:

- ▶ Capacità e disponibilità dell'infrastruttura IT;
- ▶ Sicurezza informatica;
- ▶ Salute e sicurezza dei dipendenti;
- ▶ Definizione di obiettivi chiari e condivisi;
- ▶ Ambito di applicazione.

# Come sfruttare la ISO nella contingenza attuale

## L'approccio di riferimento Marsh/Marsh Risk Consulting



### BENEFICI

- ▶ Nel breve periodo, **miglioramento delle modalità di gestione della crisi** ed efficace ripristino delle attività in ottica di **ottimizzazione dei costi sostenuti**;
- ▶ Nel medio-lungo periodo, possibilità di completare un percorso che conduca ad un processo di **Business Continuity Management maturo e conforme agli standard internazionali**.

### I. REVISIONE PRIORITÀ PROCESSI AZIENDALI



### II. MAPPATURA DEL PERSONALE



### III. RISK ASSESSMENT



### IV. RIPRISTINO DELLE ATTIVITÀ



# L'approccio di riferimento Marsh/Marsh Risk Consulting

## Revisione dei processi aziendali e della relativa priorità



### OBIETTIVI

L'obiettivo dell'attività è contestualizzare il livello di criticità di processi e sotto-processi potenzialmente mappato nell'attività di **Business Impact Analysis** ad una scenario pandemico. Focalizzare l'analisi sugli aspetti «**people**» consente di indirizzare efficacemente la prioritizzazione delle attività di gestione della crisi e di ripristino del business.



#### Risorse Umane

- ▶ Indicazione del numero di **risorse disponibili a regime** per il processo;
- ▶ Indicazione delle **persone con know-how unico** e quindi **critiche** per il funzionamento del processo;
- ▶ Indicazione del **numero minimo di risorse** necessario per **garantire un livello di servizio adeguato rispetto alle strategie di ripartenza** (sia on-site che da remoto).



#### Sedi di lavoro

- ▶ Censimento delle **attività remotizzabili** e per cui è possibile prevedere modalità di lavoro agile;
- ▶ Indicazione della **sede** in cui vengono svolte le **attività a regime**;
- ▶ Indicazione circa l'esistenza di **una sede secondaria** in cui è possibile svolgere le attività correlate al processo.



#### Fornitori

- ▶ Indicazione dei **fornitori necessari** per lo svolgimento delle attività correlate al processo **a regime**;
- ▶ Censimento dei **fornitori critici**;
- ▶ Individuazione di eventuali **fornitori alternativi in caso di indisponibilità** dei fornitori critici.

# L'approccio di riferimento Marsh/Marsh Risk Consulting

## Mappatura del personale

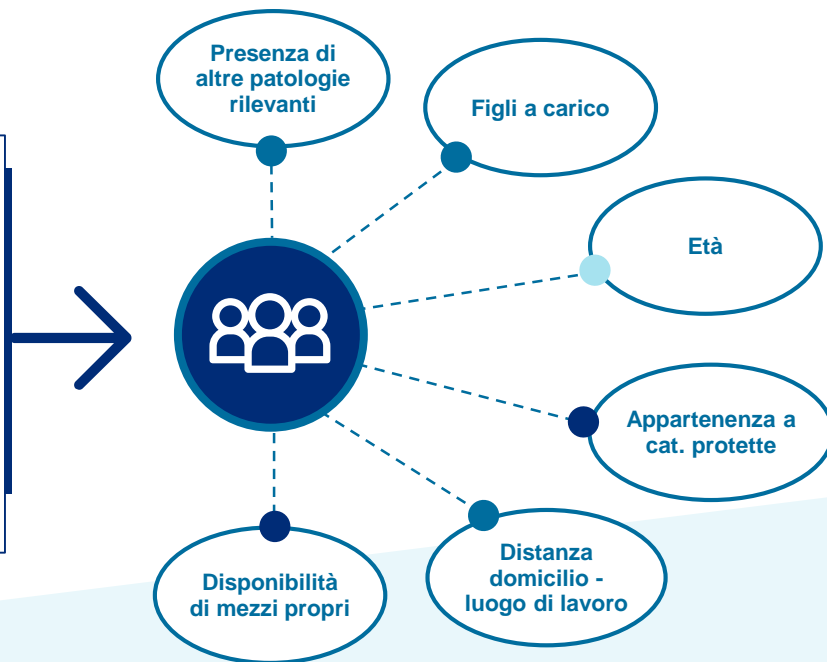


### OBIETTIVI

L'obiettivo dell'attività è quello di ottenere una **mappatura delle caratteristiche rilevanti della popolazione aziendale** al fine di stabilire dei **criteri** per indirizzare la gestione della crisi pandemica dal punto di vista delle **risorse umane**, soprattutto in fase di ripristino delle attività.

**Le disposizioni normative in ambito di gestione della crisi** non possono offrire un livello di dettaglio tale per indirizzare le scelte di tutte le organizzazioni in quanto queste ultime possono differire enormemente le une dalle altre.

Quesiti che ci si può porre in fase di ripartenza del business, come ad esempio **«per quali dipendenti può essere maggiormente prudente il rientro in azienda?»** possono trovare risposta solo se si costruisce una base informativa solida che tenga conto delle caratteristiche personali di ogni risorsa e sulla base della quale poter impostare una prioritizzazione in tal senso.





# L'approccio di riferimento Marsh/Marsh Risk Consulting Risk Assessment



## OBIETTIVI

L'obiettivo dell'attività è effettuare un'**analisi del rischio *scenario-based*** che consenta di identificare e tracciare gli effetti e gli impatti (correlandoli alle relative probabilità di accadimento) delle principali minacce che potrebbero verificarsi nel corso della crisi. Tale attività è essenziale per la definizione delle strategie di ripristino e dei relativi piani attuativi.

### SCENARI DI RISCHIO

Predisposizione di un elenco degli scenari di rischio correlati alla possibile **evoluzione della crisi pandemica**

### VALUTAZIONE

Valutazione degli scenari individuati in termini di **probabilità di accadimento ed impatto potenziale**

### CONTROMISURE

Per ogni scenario, individuazione delle possibili **azioni preventive volte a mitigare gli impatti** sulle risorse umane e sui processi operativi

La prima fase di Risk Assessment è tesa all'individuazione di tutti gli specifici sotto-scenari del rischio pandemico, con particolare **focus sulle seguenti aree**.



CYBER SECURITY



SUPPLY CHAIN



SCIOPERI



CONTAGI



RAGGIUNGIBILITÀ  
DEL BUILDING

# L'approccio di riferimento Marsh/Marsh Risk Consulting Ripristino delle attività



## OBIETTIVI

L'obiettivo dell'attività è quello di assicurare la corretta **definizione**, **implementazione** e **comunicazione** delle **strategie** in grado di consentire il graduale **ritorno all'operatività**, sfruttando il quadro informativo preliminare che è stato possibile costruire svolgendo le attività di cui alle fasi precedenti.

### STRATEGIE DI RIPRISTINO

**Definizione delle strategie di riavvio**, delle misure di **salvaguardia** di alto livello e/o dell'**adeguamento delle attività produttive**



In linea con le disposizioni normative di «Fase 2» emanate dalle autorità competenti, occorre definire le giuste strategie per bilanciare il rispetto delle regole con le esigenze di business dalle quali si può ottenere il massimo rendimento.

- ▶ **Conformità alle disposizioni** normative;
- ▶ Coerenza delle strategie di ripristino con le strategie di business.

### PIANI ATTUATIVI

**Declinazione delle strategie nella definizione di piani attuativi** da implementare e comunicare efficacemente al personale aziendale



Per indirizzare operativamente la ripresa delle attività occorre innanzitutto prevedere dei workflow operativi per i seguenti ambiti:

- ▶ Modalità di **accesso ai locali**;
- ▶ Modalità di **utilizzo dei DPI**;
- ▶ Ridefinizione del **layout delle postazioni**;
- ▶ Modalità di accesso alle **aree comuni**;
- ▶ Regole per lo **smart-working**.

### FORMAZIONE

Comunicazione delle nuove procedure tramite **formazione al personale** per garantire una corretta comprensione e conseguente attuazione



Utilizzando le piattaforme di videoconferenza aziendali, è possibile istituire un **canale diretto** con i dipendenti al fine di agevolare la comunicazione e la comprensione dei nuovi comportamenti da tenere.

- ▶ **Sessioni di training on-line** per spiegare l'attuazione dei piani attuativi;
- ▶ **Risposta puntuale** ed immediata ad eventuali dubbi/incomprensioni del personale;
- ▶ Possibilità di effettuare dei test per **verificare la comprensione**.

# L'approccio di riferimento Marsh/Marsh Risk Consulting

## Case Study: come stiamo supportando i nostri Clienti

### I. MAPPATURA DEI PROCESSI

- ▶ Predisposizione di appositi template inviati ai process owner per la raccolta di dati sui processi;
- ▶ Prioritizzazione dei processi/servizi in base ai dati ottenuti ed esigenze specifiche emerse con la crisi pandemica (e.g. RTO).

### II. MAPPATURA DEL PERSONALE

- ▶ Predisposizione di un questionario online per la raccolta dei dati di dettaglio dei dipendenti;
- ▶ Mappatura dei dipendenti per cui prevedere il rientro in modo prioritario.

### III. RISK ASSESSMENT

- ▶ Individuazione di scenari di rischio in merito alle modalità di contagio dei dipendenti;
- ▶ Definizione degli scenari peggiorativi rispetto alla situazione attuale per determinarne l'impatto e studiarne le contromisure preventive.

### IV. STRATEGIE, PIANI ATTUATIVI E FORMAZIONE

- ▶ Supporto nel coordinamento del Comitato di Gestione della Crisi;
- ▶ Definizione di linee guida e check-list per coordinare le attività negli stabilimenti;
- ▶ Aggiornamento del DVR;
- ▶ Predisposizione di un piano pandemico;
- ▶ Sessioni formative online.

Sezione 4

# Survey Mercer

Nel corso di questi ultimi mesi stiamo assistendo ad una **straordinaria disruption** a fronte della recente crisi sanitaria che ha implicazioni senza precedenti sull'economia globale.

Sono numerose le aziende che si sono attivate con iniziative per la salvaguardia della salute delle persone e per garantire la massima continuità possibile al business. La situazione contingente ha dato una forte accelerazione a **nuove pratiche lavorative**, i datori di lavoro e i lavoratori sono stati proiettati in una condizione di lavoro completamente nuova. Lontano dagli uffici, con la necessità di adattare stili e modalità di comunicazione differenti rispetto a quanto sono soliti fare, con l'opportunità di dover gestire un equilibrio del tutto nuovo tra vita lavorativa e familiare.

In questo modo Mercer, società del Gruppo Marsh and McLennan Companies, intende rafforzare la propria vicinanza alla business community con una **indagine gratuita** e volta a determinare quale **impatto** ha avuto e sta avendo questa esperienza inedita nel **ridefinire** il concetto stesso di lavoro, di spazio lavorativo fisico/virtuale, di relazioni con i colleghi e con le tecnologie a supporto. La compilazione richiederà non più di 5 minuti.

Potete accedere alla Employee Experience survey cliccando sul link o inquadrando il **QR CODE** qui sotto con lo smartphone:



<https://survey2.sirota.com/2020EmployeeExperience/Survey/survey.aspx>

# Contatti



**Gianvincenzo Fedele**

Responsabile Area Business Resilience  
Marsh Risk Consulting

[Gianvincenzo.Fedele@marsh.com](mailto:Gianvincenzo.Fedele@marsh.com)



**Matteo Mancini**

Managing Consultant  
Marsh Risk Consulting

[Matteo.Mancini@marsh.com](mailto:Matteo.Mancini@marsh.com)

---

Grazie per l'attenzione

# MARSH RISK CONSULTING

Il presente documento ha un mero scopo informativo e contiene informazioni riservate di proprietà di Marsh Risk Consulting Services S.r.l. ("MRC") che non possono essere condivise con terzi, senza previo consenso scritto di MRC. Le informazioni contenute nel presente documento provengono da fonti ritenute affidabili, tuttavia MRC non ne garantisce l'accuratezza. MRC non si assume, inoltre, alcun obbligo di aggiornamento del documento e declina ogni responsabilità nei confronti dell'azienda o di terzi che ne utilizzino il contenuto a qualsiasi titolo. Qualsiasi dichiarazione relativa a questioni attuariali, fiscali, contabili o legali si basa esclusivamente sulla esperienza di MRC quale consulente in materia di rischi e non deve essere considerata, in alcun modo, come parere di natura attuariale, contabile, fiscale o legale, per i quali si consiglia, invece, di rivolgersi ai propri consulenti. Qualsiasi analisi e informazione resa con il presente documento è soggetta a incertezza intrinseca e il contenuto del presente documento potrebbe risultare compromesso nel caso in cui le presupposizioni, condizioni, informazioni o fattori contenuti nello stesso fossero inaccurati o incompleti o dovessero subire modifiche. Sebbene MRC possa fornire consigli e raccomandazioni, tutte le decisioni sulle misure da adottare in relazione allo specifico contesto sono di responsabilità dell'azienda, che decide cosa ritiene appropriato per la propria realtà. Marsh Risk Consulting Services fa parte del Gruppo Marsh & McLennan Companies.