



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DELLA REPUBBLICA DI SAN MARINO

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE

Corso di Laurea in Comunicazione e Digital Media

Crisis management e gestione del rischio: le implicazioni
delle minacce climatiche e ambientali per le
organizzazioni complesse

Tesi di Laurea in
Comunicazione d'Impresa e Gestione della Reputazione

Relatore
Prof. Luca Poma

Presentata da
Lorenzo Lunadei

Anno Accademico 2021-2022

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I: IL CRISIS MANAGEMENT	2
1.1 Cause di crisi	3
1.2 La dinamica di crisi	4
1.3 La minaccia reputazionale	5
1.4 Le fasi del Crisis management	6
1.5 Crisis management e Crisis Communication	11
CAPITOLO II: I DISASTRI NATURALI E LA GESTIONE DEL RISCHIO	13
2.1 L'Enterprise Risk Management	14
2.2 Il rischio climatico e ambientale	15
2.2.1 Valutazione del rischio climatico e ambientale	16
2.1.2 Le fasi della gestione del rischio ambientale	18
2.2.2 Gli effetti del rischio climatico e ambientale sui business	18
2.2.3 Il ruolo delle azioni di prevenzione e preparazione	19
2.2.4 Derris: uno strumento di autovalutazione del rischio climatico e ambientale	20
2.3 La gestione del rischio nelle imprese italiane: lo stato dell'arte	21
2.4 Comunicazione di informazioni non finanziarie	22
CAPITOLO III: L'EVOLUZIONE DEL CRISIS MANAGEMENT IN RELAZIONE ALLA CRISI CAUSATA DAL COVID-19	25
3.1 Il Crisis Management nella gestione della pandemia COVID-19	25
CONCLUSIONI	28
BIBLIOGRAFIA	29
SITOGRAFIA	39
RINGRAZIAMENTI	47

INTRODUZIONE

Oggi le imprese operano in un mondo altamente interconnesso. L'accesso ai mercati internazionali – compresi quelli emergenti – offre alle organizzazioni immense possibilità di espansione globale. Tuttavia, questo scenario crea anche nuovi rischi e condizioni di business imprevedibili, in cui le aziende sono costrette ad adattarsi alle mutevoli esigenze dell'ambiente, essendo esposte a eventi e situazioni di crisi inaspettate. Per questo motivo i leader aziendali dovrebbero sviluppare la consapevolezza per cui tutte le organizzazioni, nel corso della loro esistenza, dovranno affrontare qualche tipo di crisi. Per sopravvivere e prosperare in un ambiente così dinamico e complesso le organizzazioni devono adottare processi che permettano loro di rispondere rapidamente, di imparare lungo il percorso e di essere flessibili nel gestire la complessità. Ciò è quanto verrà trattato nel primo capitolo di questo elaborato.

Nella seconda parte verrà dapprima introdotta la disciplina della Gestione del Rischio aziendale e si porrà l'attenzione su un particolare tipo di rischio: quello climatico e ambientale. A seguito della contestualizzazione e l'analisi teorica di questo fattore, si approfondiranno le sue modalità di valutazione, le fasi della gestione del rischio e gli impatti che ne derivano. Successivamente, verrà esplicitato il ruolo fondamentale delle azioni di prevenzione e preparazione attuabili dalle organizzazioni e, grazie ad uno studio realizzato dal centro di ricerche ambientali dell'Università Bocconi, si esporrà lo stato dell'arte della gestione del rischio nelle aziende italiane. Per concludere, è previsto un inciso sul tema della comunicazione di informazioni non finanziarie da parte delle imprese.

Nel terzo capitolo il lavoro si estende arrivando ad analizzare come le organizzazioni italiane hanno affrontato la crisi causata dalla pandemia da COVID-19: si chiariranno le motivazioni per cui un evento di questo tipo abbia generato impatti tanto gravi per le aziende e si riaffermerà l'importanza di prevedere e preparare comitati di crisi in grado di adempiere alle loro funzioni.

CAPITOLO I: IL CRISIS MANAGEMENT

Tra aprile e settembre 2020, in Italia, sono fallite circa 98.000 imprese: oltre 544 al giorno. Tale informazione è quanto emerge dai dati raccolti ed elaborati dal Centro studi di Unimpresa¹.

Questo è solo un esempio a testimonianza della centralità e dell'attualità del tema che verrà trattato in questo capitolo.

Prima di approfondire la disciplina del Crisis Management è importante chiarire cosa sia una crisi d'impresa. Poma vi si riferisce come “una situazione operativa che – se non affrontata adeguatamente e risolta – potrebbe avere conseguenze negative sui rapporti con uno o più stakeholder e sulla business continuity”. Invernizzi e Romenti la definiscono come un evento improvviso e inaspettato, il cui accadimento e la cui visibilità, all'interno e all'esterno, minacciano di produrre un effetto negativo sulla reputazione dell'organizzazione, di interferire con le normali attività di business, e di danneggiare i risultati economico-finanziari (Invernizzi, Romenti; 2012).

Secondo Lagadec, quando si tratta di crisi è utile la rivalutazione delle capacità e dei valori presenti all'interno della mission, della vision e, soprattutto, dei valori aziendali (Lagadec; 2012). Il ricercatore sostiene che la crisi rappresenti “un momento di verità che mette alla prova capacità e valori, i quali insieme alle scelte di base vengono messe in discussione e tutte le pratiche vengono riaperte con prospettive radicalmente nuove, si inaspriscono le contraddizioni strategiche, dappertutto domina un'ambiguità che dà origine, di conseguenza, a comportamenti bloccati, ad atteggiamenti irreversibili, a rappresentazioni statiche e in questo senso la crisi rappresenta effettivamente la perdita dell'universo di riferimento” (Lagadec; 2002).

Toni Muzi Falconi, invece, si approccia alla materia studiando l'impatto che la crisi d'impresa potrebbe avere sui suoi beni o servizi, sull'identità e l'immagine dell'azienda e sulla sua reputazione. Per Muzi Falconi, la crisi è “un avvenimento non atteso interno o esterno, che coinvolge persone, processi, prodotti, attività finanziarie, commerciali o comunicative e determina, o potrebbe determinare, una soluzione di continuità critica alla identità, all'immagine o alla reputazione dell'organizzazione stessa, andando a incrinare i suoi sistemi di relazione con uno o più pubblici influenti” (Muzi Falconi; 2003).

¹ Comunicato stampa relativo all'analisi consultabile al link:
<https://www.unimpresa.it/covid-unimpresa-da-aprile-a-settembre-fallite-544-imprese-al-giorno/38887>

Nel 2007, l'autore Roux-Dufort definisce la crisi come la “rappresentazione dell'amplificazione delle imperfezioni aziendali accumulate nel tempo” sostenendo che l'organizzazione che ha subito una crisi avrebbe ricevuto dei segnali che indicavano il possibile verificarsi della stessa (Roux-Dufort; 2007).

1.1 Cause di crisi

Le situazioni che hanno la potenzialità di innescare una crisi all'interno di un'organizzazione sono molteplici. Le cause più frequenti sono (Poma, Vecchiato; 2012):

- disastri naturali: qualsiasi evento calamitoso a seguito di cui l'organizzazione risulta danneggiata nelle sue strutture, nei suoi servizi, nei suoi prodotti o nei suoi dipendenti.
- errore umano: può essere dovuto ad una distrazione del lavoratore o alla volontà di intervenire in maniere più o meno lecite su alcune fasi della produzione.
- guasti meccanici: data l'alta industrializzazione che caratterizza i sistemi produttivi odierni, è da considerare l'eventualità di un guasto.
- débâcle tecnologica: vi rientrano situazioni come l'interruzione della catena del freddo a causa del malfunzionamento dell'impianto elettrico o la perdita di dati salvati su server.
- sabotaggio o estorsione: nonostante l'inculpabilità dell'azienda nel ricevere questo tipo di minacce, l'organizzazione deve essere ritenuta responsabile a causa di eventuali mancanze nella previsione di controlli preventivi.
- attacco esterno: atto pubblico da parte di associazioni di categoria, di consumatori, ambientaliste, ecc.
- problemi nei vertici aziendali: l'eccessiva correlazione fra l'immagine di un'organizzazione e il suo CEO può portare a crisi.
- riorganizzazioni e licenziamenti: questo è un fattore problematico perché le comunità locali e i media solitamente prendono le difese dei dipendenti.
- problemi di comunicazione interna: causati dal trascurare e sottovalutare segnali deboli provenienti dalla comunicazione interna.

- problemi tra concorrenti o dell'intero settore: i problemi che riguardano un competitor finiscono per interessare anche l'organizzazione che inizialmente non era attivamente coinvolta nella vicenda oppure l'intero settore di mercato.
- diffusione di notizie false per nascondere o ridurre l'impatto di un'emergenza: esiste la tendenza di utilizzare notizie false per ovviare rapidamente ad un problema. Questo lede fortemente la reputazione dell'organizzazione.
- lobbies economiche e politiche.
- pratiche finanziarie problematiche.
- contingenze politiche internazionali.

Nel 2011, l'Istituto per il Crisis Management (ICM) ha pubblicato uno studio in cui venivano riportate le origini e le cause delle principali crisi d'impresa nel periodo compreso fra il 2002 e il 2011. È emerso che il 18% delle crisi a livello mondiale è originato da cause esterne l'organizzazione, mentre l'82% da cause interne l'impresa (dirette o indirette). Le cause esterne danno luogo a crisi improvvise² nel 39% dei casi e a crisi striscianti³ nel 61%. Le cause interne sono riconducibili a collaboratori o stakeholder 39 volte su 100, mentre in più della metà dei casi la responsabilità è dei manager e dei dirigenti.

1.2 La dinamica di crisi

I disastri naturali non corrispondono alla certezza che si verifichi una crisi. Questo per due motivi: in primo luogo non è sufficiente riferirsi all'evento come una catastrofe perché si possa definire crisi d'impresa; in secondo luogo, il fatto che il disastro comporti gravi conseguenze ai soggetti e alle aziende coinvolte, oppure che non lo faccia, non è determinante al fine di stabilire se si tratti realmente di una crisi, che invece, è un avvenimento straordinario che richiede di essere affrontato con strumenti straordinari e può avere un impatto catastrofico sull'organizzazione (Poma, Vecchiato; 2012). Secondo Patrick Lagadec la dinamica di una crisi è data dalla combinazione fra emergenza e destabilizzazione⁴ (Poma, Vecchiato; 2012) – poiché il fattore relativo all'emergenza non è sufficiente affinché si parli di crisi.

² Le crisi improvvise scoppiano in un preciso momento, senza precisa possibilità di previsione.

³ Le crisi striscianti iniziano in maniera quasi impercettibile ma col tempo possono arrivare a scoppiare in veri e propri casi. Per prevenire questo tipo di crisi è importante valutare i segnali deboli di crisi.

⁴ La destabilizzazione nasce da: deflagrazione (la presenza di più difficoltà che vanno risolte congiuntamente), disordine (l'incertezza sulle funzioni dei componenti dell'impresa) e divergenza (si dubita dell'universo di riferimento) (Poma, Vecchiato; 2012).

Le crisi possono essere rappresentate in dinamiche circolari (Fig. 1). Questo è ciò che sostiene Michael Morley, il quale definisce la crisi come una “issue che è stata mal gestita” (Morley; 2002). Al fine di identificare e gestire le issue nei tempi utili è necessario attuare un minuzioso e continuativo lavoro di analisi delle aree vulnerabili e dei segnali deboli di crisi. Nel momento in cui emerge l’esistenza di una issue è fondamentale intervenire sin da subito, senza mai sottovalutare la crisi potenziale.

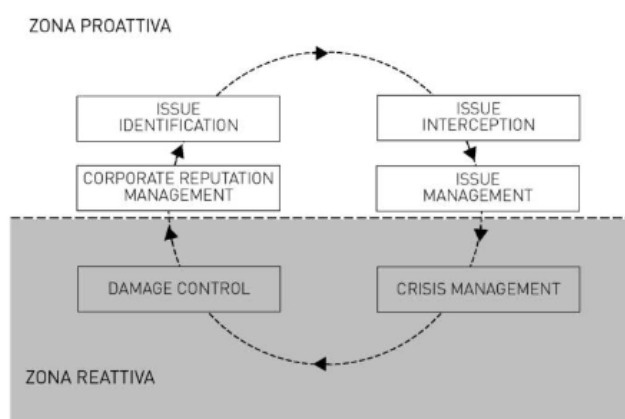


Fig. 1 – La dinamica circolare della crisi (fonte: Poma, Vecchiato; 2012)

Anche se la crisi nasce da un evento negativo, ciò non significa che non possa trasformarsi in un’occasione di rafforzamento e di crescita per l’organizzazione (Poma, Vecchiato; 2012). Ad esempio, la copertura mediatica – tipicamente molto presente in casi di crisi – può essere utilizzata a proprio vantaggio.

1.3 La minaccia reputazionale

Ogni crisi, per definizione, rappresenta una minaccia all’integrità reputazionale dell’organizzazione che colpisce. All’insorgere della crisi la credibilità dell’azienda è sottoposta ad una costante rivalutazione da parte del pubblico; per questo è necessario adottare misure adeguate di comunicazione interna ed esterna (Poma, Vecchiato; 2012).

Andando oltre alla definizione del termine *reputazione* in cui ci si può imbattere consultando i dizionari, con questo termine si intende il grado di allineamento tra due elementi relativi all’azienda: l’immagine e l’identità. L’immagine è il modo in cui viene percepita l’azienda dai diversi pubblici esterni, mentre l’identità è l’essenza e il motivo per cui l’azienda esiste – si può dire che corrisponda al sogno che perseguiva o persegue il suo fondatore.

Quando si parla di rischio reputazionale, secondo Brotzen Mayne, ci si riferisce a “ogni evento che ha il potenziale di avere un effetto sulla fiducia posta a lungo termine nell'organizzazione dai suoi stakeholder, influenzando così aree quali: la lealtà dei clienti, la conservazione delle risorse umane e il valore azionario” (Mayne; 2002).

Non esiste azienda che non possa essere colpita da una crisi. Per questo le imprese devono essere in grado di coglierle e sfruttarle a proprio favore. L'esperto David Alexander si è espresso su questi temi concludendo che la capacità da parte delle organizzazioni di superare la crisi uscendone rafforzate si possa definire *resilienza* (Córdoba, 1997).

1.4 Le fasi del Crisis management

Per Muzi Falconi (2003) il Crisis Management rappresenta una “funzione strutturale del processo di direzione di un'organizzazione che analizza, predispone e coordina la gestione di situazioni di crisi prevedibili”. Per Roux Dufort (2007) la crisi aziendale rappresenta un evento preannunciato, un “accumulo di imperfezioni organizzative”. Nel 1994 Lagadec sostenne che “la gestione della crisi sarà molto appropriata solo se sarà preceduta da un interrogarsi senza preclusioni sulla natura dei problemi posti, delle loro cause, dei loro cofattori, delle loro conseguenze”. Questo è il motivo per cui il Crisis Management non si occupa esclusivamente della gestione durante la crisi, ma include anche le attività poste in atto – al fine di proteggere l'organizzazione dalle minacce – nel periodo precedente e successivo al manifestarsi dell'evento critico.

Il Crisis Management può essere quindi suddiviso in 3 fasi distinte (Poma, Vecchiato; 2012):

- **research:** nella fase pre-crisi si mettono in atto meccanismi finalizzati alla prevenzione e alla preparazione alla crisi. Si analizzano le aree vulnerabili dell'azienda, si monitorano i segnali deboli di crisi, si predispone un crisis team e un piano di crisi, si organizzano attività di crisis training⁵. Il primo obiettivo in questa fase è quello di far raggiungere ai manager la consapevolezza della necessità di prevenzione e di programmazione come strumenti di difesa da eventi critici per l'organizzazione (Martello, Oppi; 2017). Mitroff – fondatore dell'Institute for Crisis Management – sostiene che le organizzazioni non dovrebbero domandarsi se dovranno mai affrontare una crisi ma, piuttosto, quando e come la affronteranno. Questo a

⁵ Simulazioni di scenari di crisi svolte dal team di crisi.

testimonianza del fatto che non sia più accettabile, da parte delle aziende, di sottovalutare l'eventualità di essere colpiti da una crisi.

Il crisis team deve essere costituito in dipendenza della tipologia di crisi e delle attività dell'organizzazione. È importante individuare un portavoce ufficiale che possa incontrare fisicamente i giornalisti e che diventi il volto dell'organizzazione. Nella fase di pre-crisi il crisis team è chiamato ad effettuare analisi delle aree vulnerabili e dei segnali deboli e a riunirsi almeno ogni due mesi.

L'analisi delle aree vulnerabili da parte del team di crisi deve includere l'identificazione delle aree che si potrebbero dimostrare deboli, il riconoscimento delle risorse che potrebbero causare problemi all'organizzazione, il calcolo delle probabilità di accadimento di ogni evento critico individuato (Martello, Oppi; 2017). Questa analisi permette all'azienda di determinare le priorità d'intervento, di creare scenari futuri e di individuare interlocutori che potrebbero aiutarla od ostacolarla.

Questa fase include anche l'applicazione del ciclo di Deming il quale si divide in quattro punti (Martello, Oppi; 2017. Poma, Vecchiato; 2012):

- *plan* (programmazione): si elabora una lista di possibili aree di crisi e un'ipotesi di procedura risolutiva;
- *do* (esecuzione): si applica la procedura con simulazioni di casi di crisi;
- *check* (test e controllo): si raccolgono i risultati e i feedback;
- *act* (azione): miglioramento dei processi in base ai riscontri ottenuti e implementazione.

Quindi, per prepararsi all'emergenza, la maggior parte della pianificazione e del lavoro preliminare dovrebbe essere svolta nella fase di pre-crisi. È stato dimostrato che le organizzazioni che dispongono di un piano di gestione delle crisi aggiornato annualmente, di un team designato, di esercitazioni per testare i piani almeno una volta all'anno e di bozze preliminari di comunicazioni di crisi hanno maggiori probabilità di superare più efficacemente una crisi d'impresa (Tokakis et al. 2019).

- *response*: la fase di risposta coincide con il manifestarsi della crisi. Le risposte dell'organizzazione in questa fase hanno conseguenze cruciali su quella che sarà la

sua reputazione futura. L'obiettivo è quindi quello di ridurre i danni apportati dalla crisi e, se possibile, far sì che si ottenga un miglioramento reputazionale.

Nel momento in cui viene percepito l'imminente scoppio di una crisi all'interno dell'azienda, viene fatto scattare il protocollo d'ingaggio: un documento contenente regole vincolanti per tutti i membri del crisis team e per i dirigenti delle aree coinvolte dalla crisi. Tutte le operazioni e le procedure contenute nel protocollo devono essere portate a termine entro e non oltre i 180 minuti dal primo segnale sospetto riconosciuto. Perciò, il fattore decisivo affinché la notizia della crisi raggiunga i media prima che l'organizzazione sia stata in grado di organizzare la strategia da eseguire, è la prontezza e la rapidità d'azione (Poma, Vecchiato; 2012).

Le strategie che vengono più adottate per far fronte ad una crisi da parte degli imprenditori sono le seguenti (Poma, Vecchiato; 2012):

- attaccare l'accusatore,
- negare la crisi,
- esclusione dell'azienda dall'evento (quindi addossare la colpa su altri soggetti),
- evidenziare con forza le non intenzionalità,
- ricordo rafforzativo (attingere al cosiddetto *zainetto reputazionale*, cioè far leva su azioni lodevoli svolte nel passato nel tentativo di distogliere l'attenzione sull'evento attuale),
- integrazione proattiva e compensazione immediata: l'azienda si assume la responsabilità dei danni che ha causato e invece di tentare di giustificarsi si attiva concretamente per riuscire a risolvere la crisi.
- scuse non condizionate, considerabili il solvente universale delle crisi. Nell'accezione del Crisis Management le scuse includono sfaccettature più complesse rispetto a quelle previste dall'uso comune. Chiedere scusa nella crisi non include necessariamente un'assunzione di responsabilità diretta: ci si scusa perché l'azienda risulta coinvolta in una situazione che sta creando dolore, dispiacere o disagio a qualcuno. Solo successivamente si appurerà la responsabilità e la colposità della crisi. Questo approccio è il più efficace e profittevole per l'organizzazione; nonostante ciò, spesso gli esperti legali sostengono il contrario perché scusandosi si peggiorerebbe la situazione

processuale, ma è fondamentale tenere a mente che i tempi del così definito *tribunale dell'opinione pubblica* sono sensibilmente inferiori a quelli dei tribunali giudiziari. Senza considerare il fatto che questa accezione di scuse, se ben gestita da parte dell'organizzazione e del crisis team, non ha nessun rilievo di tipo giudiziario.

Alla luce di ciò, gli atteggiamenti più utili da seguire in caso di crisi al fine di ridurre gli impatti sulla reputazione aziendale sono (Poma, Vecchiato; 2012):

- informare il grande pubblico del fatto che l'azienda è a conoscenza della crisi e che sta già intervenendo;
 - risolvere/tamponare le emergenze in concomitanza all'avvio di indagini interne;
 - identificare le responsabilità e rendere note i provvedimenti adottati;
 - rilasciare quante più interviste possibili per far trasparire il rammarico dell'azienda e la volontà di rimediare ai danni provocati;
 - chiedere scusa;
 - tenere aperte le linee di comunicazione e condividere con i media notizie che possano bilanciare il ricordo della crisi;
 - infine, è bene avere un'attenzione particolare nei confronti della comunicazione interna. Nei casi di crisi i media possono arrivare a richiedere testimonianze da persone interne o esterne all'azienda semplicemente perché legate all'episodio critico. Ad esempio, dopo il naufragio della Costa Concordia nei pressi dell'Isola del Giglio The New York Times iniziò ad intervistare i passeggeri della nave. Ciò risultò in una comunicazione completamente disintermediata, fattore che non facilitò Costa Crociere nella gestione della crisi. Per questo motivo la comunicazione interna fra i dipendenti e fra i membri del crisis team deve essere adeguatamente gestita affinché tutti i soggetti siano informati su quanto sta accadendo e sulle misure di gestione della crisi messe in atto.
- recovery: quando la crisi termina, il leader dell'azienda interessata deve rendere noto il fatto e coinvolgere tutti gli stakeholder. La complessità in questo caso risiede

nell'individuazione dell'esatto momento in cui la crisi si può reputare conclusa poiché potrebbero continuare a risultare strascichi dovuti ad una cattiva gestione di crisi.

A seconda del livello di prontezza con cui l'azienda ha reagito all'evento critico e alle modalità operative poste in essere per gestire l'emergenza, alla fine della crisi, l'azienda si presenterà con una situazione più o meno favorevole alla ripresa delle normali attività del business.

Richard Luecke (2004) ha individuato alcuni segnali a cui l'organizzazione può fare riferimento per stabilire se la crisi che l'ha investita si possa considerare terminata o meno. Questi sono:

- il recupero della fiducia tra clienti e fornitori nel rapporto che intrattengono con l'azienda;
- il ritorno alle normali occupazioni per tutti i dipendenti dell'azienda;
- la ripresa di vendite e utili;
- la minore pressione da parte della stampa.

Di norma, le persone tendono a ricordare meglio i primi e gli ultimi elementi di un messaggio o di una notizia. Perciò, non solo è importante intervenire per primi nel momento in cui scoppia una crisi, ma lo è anche intervenire a chiusura di tutto l'intervento emergenziale. Queste comunicazioni conclusive, in cui l'azienda spiega le misure adottate per mettere fine alla crisi e le modalità con cui si ha intenzione di prevenire casi simili nel futuro, devono essere pensate sia per i dipendenti, gli investitori e le vittime, che per i media. Nel primo caso sarà utile optare per messaggi personali o riunioni dal vivo, nel secondo si potranno adoperare annunci diretti o sarà possibile utilizzare il sito web aziendale.

Nella quasi totalità dei casi, una crisi comporta un calo del valore azionario del titolo dell'organizzazione coinvolta. Per recuperare questa perdita, l'impresa deve proporre un programma di rilancio immediato (Poma, Vecchiato; 2012). Considerando che solitamente la copertura mediatica di una crisi è considerevole, più la campagna coinciderà tempisticamente con la fine della crisi più questa sarà proficua.

Infine, per concludere la fase di post-crisi è necessario elaborare una stima del danno finale subito – sia in termini finanziari che reputazionali. Ogni trascuratezza che si

verifica a questo punto della crisi espone l'organizzazione ad un nuovo incidente. Perciò, si rende necessaria una modifica alla mappatura degli stakeholder al fine di apportare modifiche al loro rapporto con l'azienda e l'ideazione di nuovi piani di comunicazione che siano strategicamente orientati alla difesa e al miglioramento della reputazione. Inoltre, è determinante individuare ciò che non ha funzionato adeguatamente fra i sistemi di prevenzione, preparazione e risposta all'evento critico, oltre a definire gli spazi di miglioramento nella gestione complessiva della crisi.

La fase di recupero è quella dedicata al verificare l'efficacia delle misure messe in campo dall'organizzazione, comunicare i risultati conseguiti e avviare processi di apprendimento nell'ottica di non ricadere nello stesso tipo di crisi in futuro e di saperla anticipare.

1.5 Crisis management e Crisis Communication

Nel paragrafo precedente sono state trattate le fasi di cui si costituisce il Crisis Management, il quale è stato definito come una funzione strutturale del processo di direzione di un'azienda. La crisis communication, invece, è "l'insieme delle attività di comunicazione di un'organizzazione al momento in cui la crisi si manifesta" (Muzi Falconi; 2003); ragion per cui la comunicazione di crisi è una funzione che è – solo – compresa all'interno del Crisis Management (Martello, Oppi; 2017).

Luca Poma (2010) si è riferito alla comunicazione di crisi come "l'estensione della comunicazione di ogni giorno". La crisis communication non si occupa solo di comunicare ai propri pubblici ma si rivolge anche agli stakeholder in funzione della Corporate Social Responsibility (CSR): è il principale "antifurto" per la miglior tutela del rapporto con tutti gli stakeholder (Poma; 2010).

Come è stato esposto sopra, per una corretta gestione delle crisi è necessario nominare un portavoce ufficiale. L'organizzazione, per mezzo di questa figura, deve (Poma, Vecchiato; 2012):

- assumersi le proprie responsabilità e scusarsi;
- comunicare innanzitutto la volontà di risolvere il problema e risolverlo, e solo successivamente concentrarsi sull'individuazione dei colpevoli;
- dimostrare serietà rassicurando il pubblico circa la preparazione dell'azienda a questo tipo di eventi;

- dare risposte calibrate fornendo reazioni comunicative commisurate all'effettiva gravità della situazione;
- comunicare continuamente e periodicamente – possibilmente con una cadenza temporale fissa;
- non polemizzare con i media, piuttosto cercare di sfruttare le potenzialità che essi possono offrire all'azienda;
- comunicare con trasparenza e sincerità. Comunicare solo ciò di cui si ha la certezza ed eventualmente ammettere l'eventuale ignoranza. È meglio dire di non sapere rispondere ad una domanda piuttosto che inventare false informazioni o trarre conclusioni affrettate;
- avere un atteggiamento empatico;
- non temere le interviste. Il portavoce deve essere preparato ad affrontare interviste e comunicati stampa, senza mai ricorrere ai silenzi o ai “no comment”;
- utilizzare un adeguato linguaggio non verbale⁶.

⁶ Per controllare questo tipo di linguaggio sono necessari training appositi.

CAPITOLO II: I DISASTRI NATURALI E LA GESTIONE DEL RISCHIO

La gestione del rischio nelle imprese è stata applicata in maniera sistematica a partire dagli anni Cinquanta (Fayol; 1916, tr. di F. Angeli). Inizialmente il Risk Management era orientato prettamente alla “gestione dei rischi assicurabili, tra cui i rischi legati agli accadimenti di sinistri che potessero danneggiare le risorse fisiche ed umane dell’impresa” (Dickinson; 2004). Successivamente, intorno agli anni Settanta, si diffondono nuovi approcci alla disciplina e si inizia a distinguere tra “i rischi puri, intesi come quegli eventi sfavorevoli in grado di generare esclusivamente perdite, ed i rischi imprenditoriali, che sono in grado di generare perdite o alternativamente guadagni, rappresentando per questo motivo delle opportunità imprenditoriali e manageriali” (Carter; 1984). Ad oggi, queste diverse scuole di pensiero convivono in ambito aziendale, portando ad organizzazioni propense ad una tipologia di approccio piuttosto che un’altra.

Per trattare il tema del rischio è necessario inquadrare il concetto di eventualità. Con questo termine ci si riferisce al possibile accadimento di un evento, che può essere indifferente, favorevole o sfavorevole, e solo in quest’ultimo caso sarà identificato con il termine *rischio*. Alla luce di ciò, si può definire il rischio come “la combinazione delle probabilità di accadimento di un evento e delle sue conseguenze”⁷. Oltre all’accezione negativa con cui spesso si fa riferimento al concetto di rischio ne esiste anche una positiva, ovvero l’eventualità che porti effetti vantaggiosi. Nonostante ciò, la tendenza è quella di gestire il rischio concentrandosi sulla prevenzione e sul possibile danno.

La gestione del rischio è parte integrante del management strategico di ogni organizzazione e può essere definita come “il processo attraverso il quale le organizzazioni affrontano i rischi legati alle loro attività con lo scopo di ottenere benefici durevoli nell’ambito di ogni attività” (FERMA; 2003). L’importanza di questa materia è data dalla consapevolezza per cui un’azienda è potenzialmente soggetta a minacce di diverso tipo, le quali possono influenzare la normale operatività in caso evolvano in stati di crisi: ecco perché il concetto di rischio è strettamente connesso a quello di crisi (Poma, Vecchiato; 2012). Pertanto, emerge che l’obiettivo primario è la protezione aziendale orientata alla salvaguardia del suo patrimonio e della continuità operativa (FERMA; 2003).

⁷ Secondo la Guida ISO/IEC 73 (<https://www.iso.org/standard/44651.html>).

Nel 2017, l'Osservatorio sul Risk Management⁸ – condotto da Mediobanca per il Cineas – ha reso noto un dato rilevante: le imprese dotate di un sistema strutturato di Risk Management ottengono profitti di oltre il 30% superiori rispetto a quelle che non ne dispongono. Questo dimostra come la gestione dei rischi non sia soltanto volta a preservare gli investimenti e la continuità aziendale, ma può anche generare un ritorno finanziario significativo (Landolfi, Vecchiato; 2017).

2.1 L'Enterprise Risk Management

Come accennato nei paragrafi precedenti, dallo sviluppo delle attività di Risk Management, nel corso del tempo, si è arrivati allo sviluppo di un modello ancor più evoluto di gestione dei rischi, ovvero l'Enterprise Risk Management (ERM). Questo approccio “consiste nella piena integrazione delle attività di gestione del rischio con tutte le funzioni e i processi aziendali, entrando negli stessi in modo strutturato, capillare e sotto la supervisione e indirizzo [...] del consiglio di amministrazione aziendale” (Piroddi; 2020).

L'Enterprise Risk Management è, quindi, un'evoluzione del Risk Management tradizionale trattato in precedenza. Secondo Grace et al. (2015), l'approccio tradizionale può essere pensato come una “tecnica a silos”, in cui viene gestito un solo rischio alla volta e non si pone l'accento sull'interrelazione dei rischi che si verificano simultaneamente. L'Enterprise Risk Management è caratterizzato dalla condivisione delle responsabilità di gestione dei rischi e dalla gestione trasversale: le varie funzioni e i processi aziendali si focalizzano su specifici rischi individuando per ciascun processo un responsabile della gestione di uno specifico rischio e, nel contempo, vi è una gestione coordinata e trasversale di tutti i rischi esistenti (Piroddi; 2020).

Altro punto distintivo dell'Enterprise Risk Management rispetto al modello della gestione del rischio tradizionale è la sua capacità di valorizzare gli aspetti relativi alle opportunità derivanti dai rischi invece che limitarsi a concepire gli stessi esclusivamente in quanto limiti e minacce (Piroddi; 2020).

I rischi che minacciano un'azienda possono essere classificati in (FERMA; 2003. Piroddi; 2020. Poma, Vecchiato; 2012):

- rischi reputazionali: che possono minare la fiducia degli stakeholder nei confronti dell'organizzazione.

⁸ Lo studio prende in considerazione 277 imprese familiari italiane, con fatturati tra 20 e 355 milioni di euro e da 50 a 499 dipendenti.

- rischi potenziali: come quelli provocati da disastri naturali o eventi calamitosi.
- rischi strategici: come cambiamenti della concorrenza, della clientela, dell'industria, della domanda del cliente e della normativa vigente.
- rischi finanziari: come fluttuazioni di tassi d'interesse e di cambi valutari.
- rischi operativi: che riguardano l'attuazione delle strategie, come le assunzioni o modifiche alla catena di distribuzione.

2.2 Il rischio climatico e ambientale

Nei successivi paragrafi verrà approfondito un particolare tipo di rischio potenziale: il rischio climatico e ambientale (di seguito anche rischio climatico o rischio ambientale).

Il rischio climatico si può definire come “l'insieme delle possibili ed eventuali conseguenze negative che gli eventi naturali determinati dal clima possono avere sulle attività umane” (Celeri et al.; 2021). Questi avvenimenti, oltre a generare un forte impatto sull'ambiente e sulla produzione aziendale, hanno enormi conseguenze economiche e reputazionali.

Nell'ambito dei rischi climatici e ambientali si distinguono due fattori di rischio principali:

- rischi fisici, che si dividono a loro volta in rischi fisici acuti (se connessi ad eventi naturali catastrofici come incendi o inondazioni) e rischi fisici cronici (se connessi a mutamenti a lungo termine come il cambiamento climatico).
- rischi di transizione: perdite finanziarie e reputazionali che può subire un'organizzazione a seguito della transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio. Possono essere causati dalla variazione della normativa, dal progresso tecnologico e dal mutare delle preferenze di mercato.

I fenomeni naturali e climatici estremi stanno divenendo sempre più frequenti e potenti, arrivando a causare disagi anche laddove fino a pochi anni fa si godeva di condizioni climatiche miti. Del resto è da tempo che l'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) – massima autorità scientifica in materia di cambiamento climatico delle Nazioni Unite

– ha indicato il riscaldamento globale come causa principale di queste variazioni (IPCC; 2012).

L'Agenzia Europea dell'Ambiente ha stimato che, nella sola Unione Europea, tra il 1980 e il 2017 il danno economico di tipo fisico dovuto a disastri naturali è stato di oltre 557 miliardi di euro. Le proiezioni future mettono in luce come i cambiamenti climatici indotti dall'uomo incrementeranno sia la frequenza sia l'intensità degli eventi estremi, con conseguenti amplificazioni in termini di perdite economiche (Joint Research Centre; 2020). In linea con questa previsione, uno studio del 2019 (Coronese et al.) ha dimostrato che la gravità dei disastri naturali estremi sta seguendo un trend di crescita molto marcato. Gli autori hanno stimato che ogni singolo evento naturale che rientra nel 5% dei più dannosi causi ogni anno 5 milioni di dollari in più rispetto all'anno precedente. Se si sposta l'attenzione sull'1% dei disastri più dannosi, la crescita annua sale a 26 milioni di dollari.

Rispetto a quanto si sta discutendo, e prima di proseguire con la trattazione del rischio climatico, rileva approfondire i concetti di disastro naturale e disastro ambientale. Secondo una definizione largamente accettata nella letteratura di riferimento per disastri naturali si intendono tutti quei fenomeni dell'ambiente fisico circostante dannosi per l'uomo e causati da forze a lui estranee (Burton, Kates; 1964. Burton et al.; 1978). Inoltre, l'International Disaster Database del Centre for Research on the Epidemiology of Disaster classifica i disastri naturali in cinque sottocategorie: geofisici, meteorologici, idrologici, climatologici e biologici⁹. Invece, per disastri ambientali si intendono tutti quei fenomeni riconducibili alla condotta dell'uomo e che impattano sull'ambiente (come inquinamento, contaminazioni chimiche e incidenti industriali) (Burton et al.; 1978).

2.2.1 Valutazione del rischio climatico e ambientale

La variabilità e l'incertezza delle condizioni climatiche e ambientali fanno emergere quelle che sono le vulnerabilità di un mondo sempre più interconnesso e interdipendente; il cambiamento climatico e la pandemia da Covid-19 sono casi esemplificativi di come le catastrofi possano trasferirsi velocemente a livello globale. Il rischio ambientale ha la potenzialità di causare impatti devastanti sull'intero sistema socio-economico e per questo motivo oggi è fondamentale gestirlo adeguatamente. Anche l'Italia, che finora è stata meno esposta di altri paesi a disastri naturali estremi, deve sviluppare strategie di adattamento che consentano di fronteggiare il maggior rischio. In quest'ottica, il primo strumento di analisi a cui ricorrere è la valutazione del rischio.

⁹ Si veda: www.emdat.be/classification

Il rischio climatico è determinato dalla combinazione della pericolosità, della vulnerabilità e dell'esposizione. "È la misura dei danni attesi in un dato intervallo di tempo, in base alle caratteristiche del territorio, di resistenza dei beni esposti e al loro valore economico" (Celeri et al.; 2021). La pericolosità esprime la probabilità che un fenomeno avvenga in un certo luogo con una certa intensità, in un certo intervallo di tempo. Con vulnerabilità si intende la predisposizione intrinseca di un'area a subire danni o riportare un impatto, mentre l'esposizione è la maggiore o minore presenza di beni esposti al rischio (Celeri et al.; 2021). Il rischio può essere anche valutato con l'ausilio di una rappresentazione grafica che prende in considerazione la probabilità di un evento e il suo potenziale impatto sul business (Fig. 2).



Fig. 2 – Quantificazione del rischio (fonte: Poma, Vecchiato; 2012)

Dopo aver identificato e valutato i rischi ambientali a cui è soggetta l'organizzazione è necessario assegnare un ordine di priorità alla loro gestione. Per farlo si prenderà in considerazione il quadrante su cui si posizionerà lo specifico rischio:

- in caso di alto impatto e alta probabilità (quadrante 1 nella Fig. 1) sarà necessario svolgere un lavoro di prevenzione. Questi rischi devono essere la priorità assoluta dell'azienda;
- in caso di alto impatto e bassa probabilità (quadrante 2) sarà invece necessario intraprendere un'azione di preparazione per cercare di ridurre l'impatto del potenziale evento. Nonostante le probabilità siano contenute, il rischio va gestito;
- in caso di basso impatto e bassa probabilità (quadrante 3) può essere sufficiente un'attività di monitoraggio sistematico ma non deve essere trascurato;

- in caso di basso impatto e alta probabilità (quadrante 4) sarà utile eseguire una costante azione di controllo: la preoccupazione in questo caso è che il rischio si sposti nei quadranti superiori andando a costituire una minaccia maggiore.

2.1.2 Le fasi della gestione del rischio ambientale

A seguito dell'identificazione e valutazione dei rischi per una corretta gestione del rischio climatico e ambientale si rende necessaria:

- l'individuazione delle migliori strategie in grado di evitare oppure, ove non sarà possibile, minimizzare il rischio;
- la predisposizione di un corretto piano di Crisis Management e la coordinazione e formazione di un crisis team in linea con quanto discusso nel capitolo primo;
- la definizione delle coperture assicurative ritenute necessarie per i rischi che non possono essere assunti in proprio da parte dell'organizzazione;
- l'ideazione e la predisposizione di simulazioni di crisi (con particolare attenzione a scenari relativi ai rischi con maggior impatto e maggiore probabilità di realizzarsi);
- la formazione, ai vari livelli dell'organizzazione, finalizzata all'instaurazione di una vera e propria *cultura del rischio* all'interno dell'azienda.

2.2.2 Gli effetti del rischio climatico e ambientale sui business

Nel 2019, il World Economic Forum ha inserito i rischi climatici all'interno di quattro dei cinque principali rischi globali. È essenziale per le organizzazioni considerare la gestione del rischio climatico e il relativo finanziamento non solo per proteggere la sostenibilità finanziaria nel tempo, ma anche per cogliere le opportunità di crescita da esse derivanti.

I fenomeni naturali legati al clima più importanti in termini di danni e conseguenze causate sono: alluvioni, vento e trombe d'aria, fulmini, precipitazioni intense, grandine, frane e l'innalzamento delle temperature. Come visto in precedenza, il rischio associato a ciascuno di questi fenomeni dipende strettamente dal clima e dal suo cambiamento. Secondo il rapporto ISPRA del 2018¹⁰, oltre 80 mila aziende italiane sono soggette ad elevata

¹⁰ Rapporto ISPRA 2018 consultabili al seguente link:
<https://www.isprambiente.gov.it/it/pubblicazioni/rapporti/dissesto-idrogeologico-in-italia-pericolosita-e-in-dicatori-di-rischio-edizione-2018>

pericolosità di frana e quasi 600 mila ad elevata pericolosità alluvionale. Solamente sul territorio italiano si contano circa un terzo del totale dei fenomeni franosi presenti in Europa. Inoltre, secondo uno studio del National Bureau of Economic Research, il cambiamento climatico taglierà il PIL pro-capite italiano dello 0,89% nel 2030, del 2,56% nel 2050 e del 7,01% nel 2100 (Mohaddes et al.; 2022). Per queste motivazioni occuparsi di rischio climatico non è solo necessario, ma anche urgente (Celeri et al.; 2021).

A livello della singola impresa l'evento naturale può avere un impatto diretto sui beni materiali e strumentali quali i fabbricati, i macchinari e le merci che, oltre a comportare un danno diretto per i costi necessari al loro ripristino, perdono per un certo tempo la loro funzionalità e quindi la loro redditività economica. Da questo si generano danni indiretti dovuti all'interruzione totale o parziale dell'attività di impresa con conseguente perdita economica e potenzialmente anche reputazionale. Va anche tenuto in considerazione che ogni impresa è legata a un'altra sia in qualità di fornitore di beni e servizi che in qualità di cliente. Un evento naturale che colpisce un'impresa inevitabilmente produce degli impatti anche sulle imprese a essa collegate e più in generale sul tessuto socio-economico in cui operano. Gli impatti del rischio climatico sono molto più estesi di quanto si possa pensare. Essi non riguardano solo le imprese e i cittadini direttamente colpiti dai disastri naturali, ma interessano anche soggetti in territori e situazioni climatiche differenti, i quali vengono ugualmente coinvolti dal rischio climatico a causa dei loro rapporti con le organizzazioni interessate in primo luogo (Celeri et al.; 2021).

2.2.3 Il ruolo delle azioni di prevenzione e preparazione

In alcune aree del pianeta le condizioni meteorologiche stabili non sono più una certezza. A fronte dei sempre più frequenti e gravi disastri naturali le misure di prevenzione e di preparazione possono consentire alle imprese di minimizzarne le conseguenze negative per le persone, i beni, la continuità operativa e la reputazione. Essere preparati in questo senso è utile perché:

- i costi di una crisi possono essere drammaticamente elevati per l'azienda colpita;
- come già analizzato, i tempi di reazione in una crisi sono un fattore di successo determinante;
- i clienti non attendono il termine della crisi e se l'azienda è costretta ad interrompere la sua attività la clientela si rivolgerà ad altri fornitori.

Anche in caso di eventi catastrofici naturali, dove l'imprevedibilità rappresenta un fattore determinante, pianificazione e formazione permettono di ipotizzare possibili situazioni di emergenza e di essere pronti ad affrontare gli scenari di rischio in cui si può incorrere.

Rispetto al tema della prevenzione è utile ribadire che un obiettivo da perseguire è il raggiungimento della consapevolezza del management dell'azienda circa il processo di preparazione alla crisi. A tal riguardo si vuole porre l'attenzione sui possibili bias che potrebbero interferire con le operazioni di gestione del rischio. Infatti, a causa della natura episodica dei disastri naturali e della loro frequenza ancora non regolare, è probabile che i manager possano tendere a dare meno valore alle lezioni apprese dalle crisi passate (De Holan, Phillips; 2004. Kano, Verbeke; 2015. Oh, et al.; 2021). Le organizzazioni devono regolarmente mettere in atto gli insegnamenti appresi dalla loro esperienza con i disastri naturali. In caso contrario le conoscenze acquisite potrebbero andare definitivamente perse (De Holan, Phillips; 2004. Walsh, Ungson; 1991).

2.2.4 Derris: uno strumento di autovalutazione del rischio climatico e ambientale

Il progetto Derris, lanciato nel settembre 2015, si è posto l'obiettivo di fornire alle piccole e medie imprese gli strumenti necessari ad una migliore conoscenza del proprio livello di esposizione ai rischi climatici e ambientali nonché strumenti pratici per la riduzione della propria vulnerabilità. Tra questi vi è il "CRAM Tool", un test online di autovalutazione del rischio climatico che permette alle imprese di capire:

- a quali rischi sono esposte in caso di disastri naturali estremi,
- quali potrebbero essere le soluzioni da applicare al loro interno per prevenire i danni.

Il tool di DERRIS analizza 7 pericoli climatici principali¹¹ che colpiscono, o possono colpire, un numero significativo di imprese in diverse zone d'Italia. Sulla base delle risposte fornite dall'organizzazione lo strumento restituisce un indice di rischio rispetto a ciascuno dei fenomeni meteo-climatici presi in considerazione. Inoltre, CRAM Tool fornisce agli imprenditori un indice di resilienza tenendo conto delle loro risposte circa l'applicazione all'interno dell'azienda di interventi mirati a:

¹¹ Alluvioni, vento e trombe d'aria, fulmini, precipitazioni intense, grandine, frane e alterazione delle temperature.

- identificare i rischi climatici e i loro possibili impatti,
- identificare le azioni per mettere in sicurezza beni, strutture e impianti,
- definire procedure interne di prevenzione e gestione dei rischi ambientali,
- formare i lavoratori e garantire loro la sicurezza,
- valutare le implicazioni finanziarie,
- aumentare la resilienza del territorio collaborando con le altre organizzazioni,
- garantire la business continuity in caso di emergenza.

Al termine della compilazione il tool genera un piano di azione per l'adattamento ai cambiamenti climatici che ha l'obiettivo di guidare l'impresa nell'identificazione delle priorità di intervento, delle tempistiche da rispettare e delle risorse finanziarie necessarie all'attuazione degli interventi di prevenzione e gestione del rischio.

2.3 La gestione del rischio nelle imprese italiane: lo stato dell'arte

Nel 2021, per comprendere il livello di preparazione delle aziende italiane nei confronti dei rischi ambientali, Green (il centro di ricerche ambientali dell'Università Bocconi) – in collaborazione con Anra¹², Aiba¹³ e Pool Ambiente¹⁴ – ha condotto uno studio che ha coinvolto 101 imprese.

Per le organizzazioni intervistate i danni ambientali si collocano alla sesta posizione tra gli elementi di rischio maggiormente percepiti. Mentre i rischi di incendio o esplosione, sversamenti e contaminazioni del suolo sembrano preoccupare gran parte delle aziende, pochi si preoccupano delle emissioni di inquinanti in atmosfera (11%), degli scarichi idrici fuori norma (9%) o della scoperta di contaminazioni preesistenti, di cui l'azienda non è responsabile (8%) (Amadei, et al.; 2019).

Dal sondaggio emerge che il 24% delle aziende italiane ha già subito danni da eventi accidentali legati al rischio ambientale. Tuttavia, ad oggi, le imprese coperte da un'assicurazione per danni ambientali sono solo il 5% del totale, nonostante dallo studio emerga che le organizzazioni considerano le polizze assicurative strumenti potenzialmente utili a contrastare i rischi ambientali. Le risposte degli imprenditori sembrano indicare che la

¹² Associazione nazionale dei risk manager e responsabili assicurazioni aziendali.

¹³ Associazione italiana broker di assicurazione e riassicurazione.

¹⁴ Il consorzio per l'assicurazione e la riassicurazione della responsabilità per danni all'ambiente.

diffusione delle polizze assicurative potrebbe essere incentivata tramite la previsione di sgravi fiscali, sconti per le aziende più virtuose e campagne di comunicazione, sensibilizzazione e formazione per le imprese.

2.4 Comunicazione di informazioni non finanziarie

Dati i numerosi rischi legati al cambiamento climatico che possono gravare sulle attività delle imprese, negli anni si è resa necessaria l'esigenza di regolamentarne gli impatti. L'Unione Europea si è mobilitata in questo senso sviluppando un articolato quadro normativo-regolatorio. Di seguito verrà approfondita la rendicontazione di informazioni di carattere non finanziario da parte delle aziende.

Le imprese svolgono un ruolo centrale nella transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio e resiliente ai cambiamenti climatici. Nel marzo 2018 la Commissione Europea ha pubblicato il *Piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile*¹⁵ con l'obiettivo di "riorientare i capitali verso investimenti sostenibili, gestire i rischi finanziari indotti dai cambiamenti climatici, ambientali e sociali e promuovere una visione a lungo termine nelle attività finanziarie ed economiche" (Gazzetta ufficiale dell'Unione europea; 2019). Senza informazioni sufficienti, affidabili e comparabili fra loro in materia di sostenibilità da parte delle società, non sarà possibile per il settore finanziario operare un efficiente orientamento dei capitali verso investimenti capaci di produrre soluzioni alle future crisi di sostenibilità, né individuare e gestire i rischi che ne deriveranno.

Nel 2017 la Task Force sulle comunicazioni di Informazioni di carattere Finanziario relative al Clima (TCFD), creata dal Consiglio per la stabilità finanziaria del G20, ha pubblicato delle raccomandazioni volte a incoraggiare gli enti finanziari e le società non finanziarie a comunicare informazioni circa i rischi e le opportunità connessi ai cambiamenti climatici. Ad oggi, in base al Decreto legislativo n. 254/2016, l'obbligo di rendicontazione delle informazioni di carattere non finanziario riguarda:

- gli enti di interesse pubblico (come banche e assicurazioni),
- le aziende quotate con almeno 500 dipendenti e un bilancio consolidato con un attivo di stato patrimoniale superiore a 20mila euro oppure ricavi netti superiori a 40mila euro,

¹⁵ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52018DC0097>

- le società madri di gruppi di grandi dimensioni aventi la qualifica di Enti di Interesse Pubblico.

È importante specificare che una migliore comunicazione delle informazioni inerenti al clima può portare benefici all'impresa che le comunica come ad esempio:

- un livello superiore di consapevolezza e comprensione dei rischi e delle opportunità legati al rischio ambientale;
- un dialogo più costruttivo con le parti interessate (come investitori e azionisti);
- una migliore reputazione dell'impresa;
- il mantenimento, da parte dell'azienda, della licenza sociale ad operare.

All'interno della propria rendicontazione le imprese sono chiamate a riportare sia i rischi legati al clima, sia le opportunità che ne derivano (Fig. 3).

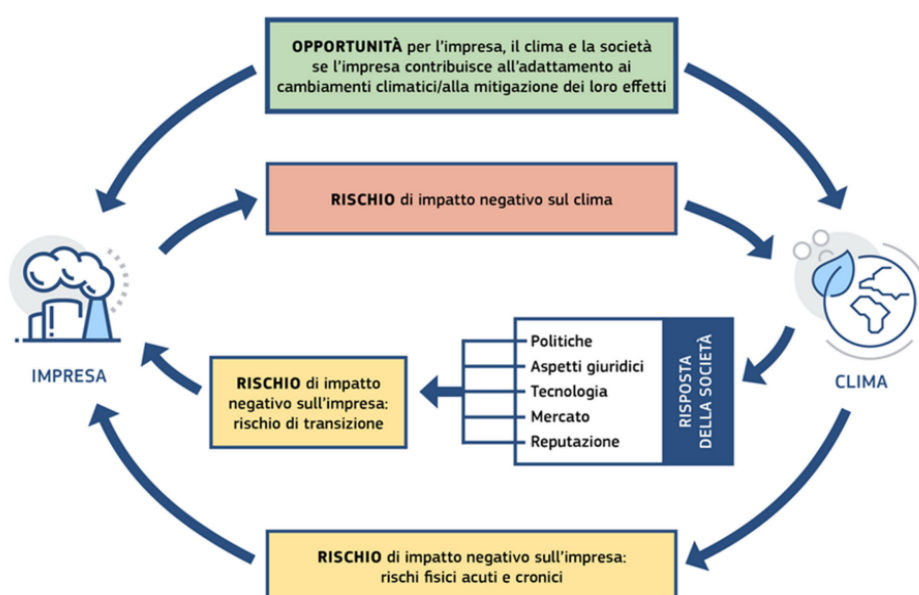


Fig. 3 – Opportunità e rischi legati al clima (fonte: Gazzetta ufficiale dell'U.E., 2019)

In molti casi, i rischi connessi al clima possono essere trasformati in opportunità dalle imprese che propongono prodotti e servizi capaci di contribuire alla mitigazione¹⁶ dei

¹⁶ Per mitigazione dei cambiamenti climatici si intende “lo sforzo messo in campo per ridurre o prevenire le emissioni di gas a effetto serra” (Gazzetta ufficiale dell'U.E., 2019).

cambiamenti climatici e all'adattamento¹⁷ ai medesimi. Sul fondamento di questo principio, le imprese che comunicano informazioni di carattere non finanziario, nel farlo, dovrebbero includere i rischi, la dipendenza e le opportunità afferenti al clima.

¹⁷ Per adattamento ai cambiamenti climatici si intende “il processo che consiste nell’anticipare gli effetti negativi dei cambiamenti climatici e adottare misure adeguate per prevenire o ridurre al minimo i danni che ne possono derivare” (Gazzetta ufficiale dell'U.E., 2019).

CAPITOLO III: L'EVOLUZIONE DEL CRISIS MANAGEMENT IN RELAZIONE ALLA CRISI CAUSATA DAL COVID-19

In questo capitolo verrà trattata la crisi causata dalla pandemia da COVID-19. Questo tipo di evento critico è, di fatto, considerato un disastro naturale in conformità a quanto approfondito nel secondo capitolo¹⁸ (Burton, Kates; 1964. Burton et al.; 1978).

La crisi della pandemia da COVID-19 ha evidenziando in modo drammatico l'impatto potenziale dei rischi ad alto impatto e bassa probabilità. Bassa ma mai nulla: come indicato nel sottocapitolo 2.2.1, questa è la probabilità che rischi come un'epidemia virale si trasformino in una pandemia che arriva a costare milioni di vite¹⁹ e fa crollare le economie di tutto il mondo.

La relativa improbabilità di questi eventi permette di comprendere la difficoltà dei decision maker aziendali nello stabilire quali di questi eventi dovrebbero essere pianificati dalle loro organizzazioni. Il rischio di una pandemia non era ignoto; le organizzazioni sanitarie e i legislatori ne hanno ampiamente dibattuto a livello mondiale. Molte organizzazioni lo avevano considerato nelle loro policy di Enterprise Risk Management come un evento ad alto impatto e bassa probabilità. Alcune organizzazioni, soprattutto nei settori della sanità e dei viaggi, hanno persino avuto un'esperienza diretta con la pandemia di SARS nel 2003. Ciononostante, le aziende si sono trovate nel complesso impreparate al COVID-19.

Un recente articolo della rivista economica McKinsey Quarterly (De Smet, et al.; 2019) ha descritto come “Big Bets” (grandi scommesse) le decisioni dei consigli di amministrazione delle organizzazioni di ignorare oppure agire su questi rischi ad alto impatto e bassa probabilità. In relazione a ciò, quando si tratta di disastri naturali straordinari è bene ricordare che le decisioni sono anche governate dalla scarsa familiarità causata dalla bassa frequenza di questi eventi.

3.1 Il Crisis Management nella gestione della pandemia COVID-19

Molte aziende prima della diffusione del virus avevano già predisposto dei framework di Crisis Management prevedendo anche possibili scenari pandemici, spesso ispirandosi ad eventi analoghi come la diffusione del virus H1N1 o la SARS – epidemie che tuttavia hanno

¹⁸ Si faccia riferimento alla nota numero 9.

¹⁹

<https://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioContenutiNuovoCoronavirus.jsp?area=nuovoCoronavirus&id=5338&lingua=italiano&menu=vuoto>

avuto impatti totalmente differenti rispetto alla crisi legata alla diffusione del COVID-19. Quest'ultima, infatti, ha caratteristiche che la differenziano dagli scenari che tipicamente vengono inseriti nei piani aziendali. Alcuni degli elementi distintivi di questa crisi sono:

- la crisi non coinvolge gli asset fisici delle organizzazioni ma ha un forte impatto sull'attuabilità dei processi e sulle persone;
- è un evento complesso che richiede un team multifunzionale (con ad esempio competenze epidemiologiche);
- essendo una crisi a livello globale le organizzazioni sono chiamate a gestire gli impatti lungo tutta la catena di distribuzione e in diverse aree geografiche;
- in questa situazione i governi hanno un ruolo chiave (fornendo dati e adottando provvedimenti a supporto delle aziende).

Nel corso della crisi da COVID-19 si è resa evidente l'importanza di avere a disposizione un comitato di crisi resiliente, il quale deve:

- fornire una chiara comprensione della crisi, sia dal punto di vista degli impatti interni, sia per quelli esterni.
- assicurarsi che le linee guida strategiche di risposta alla crisi siano in linea con i valori aziendali. Le decisioni prese in periodo di crisi potranno impattare sulla reputazione e il rapporto con gli stakeholder.
- includere tutte le competenze necessarie a comprendere le possibili evoluzioni del contesto di crisi e le possibili opzioni di gestione.
- prevedere un modello di coordinamento, comando e controllo efficace che consenta in ogni momento di verificare lo stato di esecuzione delle attività.

Durante la crisi per le imprese è stato necessario poter accedere ad informazioni aggiornate e certificate per tutti i temi relativi alle evoluzioni del fenomeno e alle decisioni adottate dai Governi dei paesi in cui è sviluppato il loro business. Questa è stata una delle maggiori necessità che le aziende hanno espresso durante la gestione della crisi COVID-19 (AmCham Italy; 2020).

La crisi ha costretto la quasi totalità delle organizzazioni a reagire rapidamente e contemporaneamente su più fronti, a prescindere dalla presenza di un sistema strutturato di gestione della crisi o meno (con un sistema più destrutturato). Infatti, molte organizzazioni hanno creato comitati ristretti composti dagli stessi leader che guidavano l'azienda in tempi pre-crisi e che si basavano sulle stesse procedure di sempre. Al contrario, la creazione di un comitato di crisi si basa sul ricorso a figure operative specializzate e multidisciplinari che sappiano definire le più efficaci azioni di mitigazione.

Sin dalle prime fasi dell'emergenza COVID-19 i leader hanno cercato di mobilitare le risorse necessarie per adeguare la risposta organizzativa e salvaguardando i propri dipendenti. Con l'evolversi della crisi queste figure sono state chiamate ad espandere la loro prospettiva d'azione sul medio e lungo periodo (elemento indispensabile nella fase di recupero). Questa fase di Recovery ha influito sulle competenze e capacità necessarie all'interno dei nuovi comitati di crisi. I principali aspetti impattanti sono stati:

- lo scenario, che se nelle prime fasi della crisi era frenetico, è diventato sempre più stabile, sebbene ancora mutevole. Questo implica la possibilità di considerare nelle strategie aziendali il "punto di arrivo" post-crisi.
- il focus dei manager, che precedentemente era rivolto alla sicurezza dei dipendenti e alla continuità delle operazioni, si è spostato verso il ritorno sul mercato. Ciò comporta la necessità di considerare i benefici attesi sugli stakeholder.
- il management, che nella fase di risposta si occupava principalmente della gestione immediata della crisi, nella fase di recupero si concentra sulla ripresa (assicurandosi che il team di crisi disponga delle competenze necessarie).
- il planning, che passa da una pianificazione a breve termine ad una a medio-lungo periodo in grado di analizzare scenari di ripresa (a tal fine sono necessarie risorse finanziarie adeguate).
- l'atteggiamento dei leader è passato da reattivo ad uno di pianificazione. Questo implica la possibilità di definire il futuro dell'azienda secondo nuove linee guida basate sulla fiducia.

CONCLUSIONI

Alla luce di quanto trattato in questo elaborato, in particolar modo riferendosi al terzo capitolo, è possibile avanzare una previsione sulle prossime evoluzioni della disciplina del Crisis Management.

In futuro, la gestione del rischio diventerà sempre più rilevante nel processo di pianificazione strategica delle aziende, essendo il rischio espressione della complessità dell'attività economico-operativa, non avulsa dal contesto in cui si svolge.

L'aumento della capacità critica e delle valutazioni dei possibili fallimenti delle organizzazioni aiuterà il management a rendere più resilienti le proprie strategie e ad avere una capacità di risposta più completa ed efficace: questo avverrà proprio perché i leader saranno più abituati ad analizzare oggettivamente molteplici scenari futuri, anche estremamente negativi e improbabili, in modo da attuare le proprie decisioni di investimento in modo più efficace, avendo messo in atto tutte le possibili contromisure (Buschi; 2020).

BIBLIOGRAFIA

Al Kurdi, Osama F. "A Critical Comparative Review of Emergency and Disaster Management in the Arab World." *Journal of Business and Socio-Economic Development*, vol. 1, no. 1, 4 May 2021, pp. 24–46, 10.1108/jbsed-02-2021-0021.

Aldunce, Paulina, et al. "Resilience for Disaster Risk Management in a Changing Climate: Practitioners' Frames and Practices." *Global Environmental Change*, vol. 30, Jan. 2015, pp. 1–11, 10.1016/j.gloenvcha.2014.10.010.

AmCham Italy. Survey COVID-19 - La Risposta Dei Soci AmCham Italy All'emergenza Coronavirus. AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE IN ITALY, 2020, www.amcham.it/it/download/static/doc-62.

Ann Johnstona, Kim, et al. Emergency Management Communication: The Paradox of the Positive in Public Communication for Preparedness. 2020, naturaldisaster.royalcommission.gov.au/system/files/2020-09/RCN.900.107.0007.pdf.

Australian Red Cross. *Communicating in Recovery*. 2022.

Berkes, Fikret. *Understanding Uncertainty and Reducing Vulnerability: Lessons from Resilience Thinking*. 2005, research-legacy.arch.tamu.edu/epsru/Course_Readings/Ldev671MARS689/LDEV671_Readings/Berkes_understandinguncertainty_nathaz.pdf.

Bodeklint, K., et al. *Crisis Management and Brand Reputation, an Exploratory Study on Crisis Management and Its Effects on Brand Reputation*. 2017.

Bonifazi, Luca. *Risk Management: Concetti Teorici E Uno Sguardo al Contesto Italiano*. 2014.

Bulto, Takele Soboka. "Judicial Referral of Constitutional Disputes in Ethiopia: From Practice to Theory." *African Journal of International and Comparative Law*, vol. 19, no. 1, Mar. 2011, pp. 99–123, 10.3366/ajicl.2011.0005.

Burton, Ian, and R. W. Kates. *Perception of Natural Hazards in Resource Management*. *Natural Resources Journal*, 1964.

Burton, Ian, et al. *The Environment as Hazard*. New York ; London, Guilford Press, 1978.

Carter, Reynolds, and Michael Doherty. *The Development and Scope of Risk Management*. Kluwer-Harrap Handbooks, 1984.

Celeri, Giovanni, et al. *PMI Resilienti al Cambiamento Climatico: Guida Pratica per Le Aziende*. 2021, www.derris.eu/wp-content/uploads/2021/05/derris-pmi-resilienti-al-cambiamento-climatico-guida-pratica-per-le-aziende-2021.pdf.

Chang, Stephanie E., et al. "Business Recovery from Disasters: Lessons from Natural Hazards and the COVID-19 Pandemic." *International Journal of Disaster Risk Reduction*, vol. 80, 1 Oct. 2022, p. 103191, www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420922004101, 10.1016/j.ijdr.2022.103191.

Córdoba, Hernandez. *Familia, Ciclo Vital Y Psicoterapia Sistémica Breve*. Santafé de Bogotá, El Buho, 1997.

Coronese, Matteo, et al. "Evidence for Sharp Increase in the Economic Damages of Extreme Natural Disasters." *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 116, no. 43, 7 Oct. 2019, pp. 21450–21455, www.pnas.org/content/116/43/21450, 10.1073/pnas.1907826116.

Covello, Vincent T., and Jeryl Mumpower. "Risk Analysis and Risk Management: An Historical Perspective." *Risk Analysis*, vol. 5, no. 2, June 1985, pp. 103–120, 10.1111/j.1539-6924.1985.tb00159.x.

Cronstedt, Mal. *Prevention, Preparedness, Response, Recovery – an Outdated Concept?* 2022.

de Holan, Pablo Martin, and Nelson Phillips. "Organizational Forgetting as Strategy." *Strategic Organization*, vol. 2, no. 4, Nov. 2004, pp. 423–433, 10.1177/1476127004047620.

Di Savona, Roberto. *Prevenzione, Gestione E Risoluzione Delle Crisi Sistemiche*. Brescia Futuro, 2020.

Dickinson, Gerry. *Enterprise Risk Management: Its Origin and Conceptual Foundation*. The Geneva papers on Risk and insurance, 2004.

Emanuele Invernizzi, and Stefania Romenti. *Progetti Di Comunicazione Della Corporate Social Responsibility*. Franco Angeli, 2012.

Fink, Steven. *Crisis Communications : The Definitive Guide to Managing the Message*. New York, Mcgraw-Hill Education, DI, Cop, 2013.

Forsberg, Fredrik, et al. *Integration of Enterprise Risk Management and Performance Measurement System towards a Better Strategic Decision: A Study of Small Swedish Manufacturing Companies within the Tech Industry*. 2022, www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1673651/FULLTEXT01.pdf.

Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. *Orientamenti Sulla Comunicazione Di Informazioni Di Carattere Non Finanziario: Integrazione Concernente La Comunicazione Di Informazioni Relative al Clima* (2019/c 209/01). 2019, eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52019XC0620%2801%29.

Gori, Chiara. *Vincere Comunicando: Casi Di Crisi d'Impresa Oltre I Confini*. 2017, tesi.luiss.it/19561/1/673591_GORI_CHIARA.pdf.

Grace, Martin F., et al. "The Value of Investing in Enterprise Risk Management." *Journal of Risk and Insurance*, vol. 82, no. 2, 2015, pp. 289–316, 10.1111/jori.12022.

Grassi, Marta. *Comunicazione Di Crisi, Analisi Delle Pratiche Di Nestlè*. 2014.

Henri Fayol. *General and Industrial Management*. 1916. Mansfield Centre, Ct Martino Publ, 2013.

Holla, Katarina, et al. *Crisis Management : Theory and Practice*. London, Intechopen, 2018.

Hong, Paul, et al. "Crisis Management for SMEs: Insights from a Multiple-Case Study." *International Journal of Business Excellence*, vol. 5, no. 5, 2012, p. 535, 10.1504/ijbex.2012.048802.

Hosseini, Seyed Mojtaba, et al. "Risk Assessment of Crisis Management in Response to Natural Disasters with an Emphasis on Earthquakes." *Civil Engineering Journal*, vol. 5, no. 3, 19 Mar. 2019, p. 712, 10.28991/cej-2019-03091281.

Javed, Tariq, and Fareyha Said. "Business Response to Natural Disaster Mitigation (Covid-19): A Case from Pakistan." *SAGE Open*, vol. 12, no. 1, Jan. 2022, p. 215824402110693, 10.1177/21582440211069388.

Jin, Ju-Liang, et al. *Impacts of Natural Disasters and Disasters Risk Management in China: The Case of China's Experience in Wenchuan Earthquake*. 200AD, www.eria.org/Chapter_17.pdf.

Joint Research Centre. "Science for Disaster Risk Management 2020."
Drmkc.jrc.ec.europa.eu, 2020,
drmkc.jrc.ec.europa.eu/knowledge/science-for-drm/science-for-disaster-risk-management-2020.

Kahn, Matthew E., et al. "Long-Term Macroeconomic Effects of Climate Change: A Cross-Country Analysis." *Energy Economics*, 15 Oct. 2021, p. 105624,
www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0140988321004898, 10.1016/j.eneco.2021.105624.

Kano, Liena, and Alain Verbeke. "The Three Faces of Bounded Reliability: Alfred Chandler and the Micro-Foundations of Management Theory." *California Management Review*, vol. 58, no. 1, Nov. 2015, pp. 97–122, 10.1525/cmr.2015.58.1.97.

KPMG Advisory S.p.A. e KPMG S.p.A. *La Sostenibilità Nel Settore Assicurativo*. 2021,
assets.kpmg/content/dam/kpmg/it/pdf/2022/02/ESG-settore-assicurativo.pdf.

Lagadec, Patrick. *Crisis Management. Come Affrontare E Gestire Emergenze E Imprevisti*. Milano, 2002.

Patrick, Lagadec. *The Megacrisis Unknown Territory: In Search of Conceptual and Strategic Breakthroughs*. CC Thomas, 2012.

Lerouge, Romain. *Crisis Management of Pandemics the Analysis of Communication during COVID-19 Emergency*. 2020, www.politesi.polimi.it/bitstream/10589/169744/3/2020_12_Lerouge.pdf.

Libatique, Roxanne. "IAG on Making Small Businesses More Resilient to Natural Disasters." Www.insurancebusinessmag.com, 2022,
www.insurancebusinessmag.com/au/news/natural-catastrophe/iag-on-making-small-businesses-more-resilient-to-natural-disasters-416353.aspx.

Lockett, Andy, et al. "The Development of the Resource-Based View of the Firm: A Critical Appraisal." *International Journal of Management Reviews*, vol. 11, no. 1, Mar. 2009, pp. 9–28, 10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x.

M. Momani, Naill. *Business Continuity Planning: Are We Prepared for Future Disasters*. 2010,
pdfs.semanticscholar.org/7296/2c43d4881fd72cf1561de6f8d9ba807bfe54.pdf.

Margaret, Arnold, et al. *Natural Disaster Hotspots: Case Studies*. 2006,
hdl.handle.net/10986/7091.

Marin, Giovanni, et al. Disaster Risk Management: Building the “Disaster Risk Assessment Tool” for Italy. 2019, www.sustainability-seeds.org/papers/RePec/srt/wpaper/0319.pdf.

Martinelli, E., and G. Tagliazucchi. “Resilienza E Impresa. L’impatto Dei Disastri Naturali Sulle Piccole Imprese Commerciali al Dettaglio.” Iris.unimore.it, 2018, hdl.handle.net/11380/1157961.

Martinelli, Elisa, et al. Business Resilience and Risk Management during the Covid-19 Pandemic: The Amadori Case-Study. 2021.

Martino, Giordana. Il Risk Management Come Strumento per La Crescita Aziendale. 2016, tesi.luiss.it/17278/1/665121_MARTINO_GIORDANA.pdf.

Marto, Ricardo, et al. Building Resilience to Natural Disasters: An Application to Small Developing States. 2017.

Mei Siang, Koh, and Rashad Yazdanifard. The Review of Crisis Management Facing Natural Disaster. 2013, www.researchgate.net/publication/256295746_The_Review_of_Crisis_Management_Facing_Natural_Disaster.

Merz, Bruno, et al. “Impact Forecasting to Support Emergency Management of Natural Hazards.” *Reviews of Geophysics*, vol. 58, no. 4, 6 Oct. 2020, [10.1029/2020rg000704](https://doi.org/10.1029/2020rg000704).

Michael, Morley. *How to Manage Your Global Reputation*. Basingstoke, Palgrave, 2002.

Milanovic, Dea. Crisis Communication: Il Caso Di Ponte Morandi. 2020, thesis.unipd.it/bitstream/20.500.12608/23128/1/Milanovic_Dea_2020.pdf.

Modena, Matteo. *Le Strategie Di Crisis Management per Reagire Alla Crisi Covid-19: Il Caso Del Sistema Di Ospitalità Veneziano*. 2021.

Mohaddes, Kamir, et al. *Climate Change and Economic Activity: Evidence from U.S. States*. Cambridge Working Papers in Economics 2205, Faculty of Economics, University of Cambridge, 2022.

Moore, John, et al. “What Is BCDR? Business Continuity and Disaster Recovery Guide.” *SearchDisasterRecovery*, 2022, www.techtarget.com/searchdisasterrecovery/definition/Business-Continuity-and-Disaster-Recovery-BC-DR.

Morrish, Sussie C., and Rosalind Jones. "Post-Disaster Business Recovery: An Entrepreneurial Marketing Perspective." *Journal of Business Research*, vol. 113, Mar. 2019, 10.1016/j.jbusres.2019.03.041.

Muller, Alan, and Gail Whiteman. "Exploring the Geography of Corporate Philanthropic Disaster Response: A Study of Fortune Global 500 Firms." *Journal of Business Ethics*, vol. 84, no. 4, 21 Mar. 2008, pp. 589–603, 10.1007/s10551-008-9710-7.

Muzi Falconi, Toni. *Governare Le Relazioni. Obiettivi, Strumenti E Modelli Delle Relazioni Pubbliche*. Il Sole 24 Ore, 2003.

Muzzonigro, Andrea. *Crisi Di Impresa E Modelli Di Risanamento: Possibili Tassonomie*. 2019, iris.univpm.it/bitstream/11566/263475/1/Tesi_Muzzonigro.pdf.

Niela Bregantin, et al. *Relazioni Pubbliche E Corporate Communication. #X88;1, Le #X89;Competenze E I Servizi Di Base*. Milano, Mcgraw-Hill, 2013.

Nivolianitou, Zoe, and Barbara Synodinou. *Towards Emergency Management of Natural Disasters and Critical Accidents: The Greek Experience*. 2011, www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301479711002003.

Oh, Chang Hoon, et al. "How Does Experience Change Firms' Foreign Investment Decisions to Non-Market Events?" *Journal of International Management*, vol. 27, no. 1, Mar. 2021, p. 100802, 10.1016/j.intman.2020.100802. Accessed 16 Feb. 2021.

Oh, Chang Hoon, and Jennifer Oetzel. "Multinational Enterprises and Natural Disasters: Challenges and Opportunities for IB Research." *Journal of International Business Studies*, 8 Jan. 2022, 10.1057/s41267-021-00483-6.

Oh, Namkyung, and Junghyae Lee. "Changing Landscape of Emergency Management Research: A Systematic Review with Bibliometric Analysis." *International Journal of Disaster Risk Reduction*, vol. 49, Oct. 2020, p. 101658, 10.1016/j.ijdr.2020.101658.

Olfert, Alfred, and Gérard Hutter. *Improving Climate Change Resilience through Risk Communication Supporting Effective Private Risk Reduction. Strategy Making in the Face of Complex Communicative Options and Motivation Factors*. 2020, www.researchgate.net/publication/349118089_Improving_climate_change_resilience_through_risk_communication_supporting_effective_private_risk_reduction_Strategy_making_in_the_face_of_complex_communicative_options_and_motivation_factors/stats.

Oppi, Biagio, and Stefano Martello. *Disastri Naturali: Una Comunicazione Responsabile? L'Aquila, l'Emilia-Romagna E Il Centro Italia. Verso Un Modello Strutturato Di Ascolto E Resilienza Attiva*. Bologna, Bononia University Press, 2017.

Park, Youngwon, et al. "For Instance, the U.S. National Hurricane Business Horizons." *Business Horizons*, vol. 56, no. 1, 2013, pp. 75–85, www.irantahgig.ir/wp-content/uploads/10318.pdf, 10.1016/j.bushor.2012.09.008.

Picenoni, Alessandro. *La Comunicazione Di Crisi Nell'era Dei Social Network. Il Caso Boiron*. 2014, creatoridifuturo.it/wp-content/uploads/2018/01/tesi-Crisis-STATALE-Milano-Picenoni.pdf.

Poma, Luca, *Le reti neurali complesse. Nuovi strumenti per la CSR*, Ferpi News, 2010.

Luca, Poma. *Impresa 2.0: Una Gerarchia Delle Fonti Tra Relazioni Pubbliche Bliche E CSR*. Ferpi News, 14 Maggio 2010.

Poma, Luca, e Piero Vecchiato. *La Guida Del Sole 24 Ore al Crisis Management. Come Comunicare La Crisi: Strategie E Case History per Salvaguardare La Business Continuity E La Reputazione*. *IlSole24Ore*, 2012.

Ponis, Stavros T., and Athanasia Ntalla. "Crisis Management Practices and Approaches: Insights from Major Supply Chain Crises." *Procedia Economics and Finance*, vol. 39, 2016, pp. 668–673, 10.1016/s2212-5671(16)30287-8.

Prazeres, Antero, and Eurico Lopes. "Disaster Recovery – a Project Planning Case Study in Portugal." *Procedia Technology*, vol. 9, 2013, pp. 795–805, 10.1016/j.protcy.2013.12.088.

Retter, Lucia, et al. "Crisis Response in a Changing Climate: Implications of Climate Change for UK Defence Logistics in Humanitarian Assistance and Disaster Relief (HADR) and Military Aid to the Civil Authorities (MACA) Operations." *Www.rand.org*, 4 May 2021, www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1024-1.html.

Richard, Luecke. *Il Management Della Crisi*. Cambridge, Harvard Business School Press, 2004.

Roux-Dufort, Christophe. "Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions?" *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 15, no. 2, June 2007, pp. 105–114, 10.1111/j.1468-5973.2007.00507.x.

Roux-Dufort, Christophe. "A Passion for Imperfections: Revisiting Crisis Management." *International Handbook of Organizational Crisis Management*, 2007, pp. 221–252, 10.4135/9781412982757.n8.

Rovati, Diana. *Communication Crisis Management during Natural Disasters: Actors, Processes and Digital Applications*. 2016, thesis.unipd.it/bitstream/20.500.12608/24053/1/DIANA_ROVATI_2016.pdf.

Runyan, Rodney C. "Small Business in the Face of Crisis: Identifying Barriers to Recovery from a Natural Disaster". *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 14, no. 1, Mar. 2006, pp. 12–26, 10.1111/j.1468-5973.2006.00477.x.

Samantha, Gunathilaka. "The Impact of Natural Disasters on Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs): A Case Study on 2016 Flood Event in Western Sri Lanka." *Procedia Engineering*, vol. 212, 2018, pp. 744–751, 10.1016/j.proeng.2018.01.096.

Sarjito, Aris. *Crisis Management Policy of Natural Disaster*. 2020, journals.scholarpublishing.org/index.php/ASSRJ/article/view/8985.

Sarmiento. "Private Sector and Disaster Risk Reduction: The Cases of Bogota, Miami, Kingston, San Jose, Santiago, and Vancouver." *International Journal of Disaster Risk Reduction*, vol. 14, Dec. 2015, pp. 225–237, 10.1016/j.ijdrr.2014.09.008.

Sarmiento, Juan Pablo, et al. "Disaster Risk Management and Business Education: The Case of Small and Medium Enterprises." *AD-Minister*, no. 28, 2016, pp. 73–90, 10.17230/ad-minister.28.4.

Saroj, Anita, and Sukomal Pal. "Use of Social Media in Crisis Management: A Survey." *International Journal of Disaster Risk Reduction*, Apr. 2020, p. 101584, 10.1016/j.ijdrr.2020.101584.

Tegström, Fredrik, and Filip Nilsson. *Evaluation of Business Continuity Management - a Case Study of Disaster Recovery during the Covid-19 Pandemic*. 2021, www.lunduniversity.lu.se/lup/publication/9040997.

Tiraboschi, Michele. "Prevenzione E Gestione Dei Disastri Naturali (E Ambientali): Sistemi Di Welfare, Tutele Del Lavoro, Relazioni Industriali." *Iris.unimore.it*, 2014, hdl.handle.net/11380/1031117.

Tokakis, Vassileios, et al. "Crisis Management in Public Administration: The Three Phases Model for Safety Incidents." *Safety Science*, vol. 113, Mar. 2019, pp. 37–43, www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753518310117, 10.1016/j.ssci.2018.11.013.

Tron, Alberto, et al. Corporate Crisis Management in Italy: Execution, Monitoring and Performance Analysis of Recovery Business and Financial Plans. 2018, www.researchgate.net/publication/322357926_Corporate_crisis_management_in_Italy_Execution_monitoring_and_performance_analysis_of_recovery_business_and_financial_plans.

United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015 - 2030. 2015, www.preventionweb.net/files/43291_sendaiframeworkfordrren.pdf.

United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Co-Chairs' Summary. Bali Agenda for Resilience. From Risk to Resilience: Towards Sustainable Development for All in a COVID-19 Transformed World. 2022.

United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction 2022. 2022.

United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Principles for Resilient Infrastructure. 2022, www.undrr.org/publication/principles-resilient-infrastructure.

Vermeer, Daniel. "A New Guide to Managing Environmental Risk." Duke Corporate Education, 20 Sept. 2014, www.dukece.com/insights/new-guide-managing-environmental-risk/.

Volenzo, Tom E., e John O. Odiyo. "Linking Risk Communication and Sustainable Climate Change Action: A Conceptual Framework." *Jàmbá Journal of Disaster Risk Studies*, vol. 11, no. 1, 15 July 2019, 10.4102/jamba.v11i1.703. Accessed 19 Jan. 2020.

Walsh, James P., e Gerardo Rivera Ungson. "Organizational Memory." *The Academy of Management Review*, vol. 16, no. 1, Jan. 1991, p. 57, 10.2307/258607.

Wester, Misse, e Malin Mobjörk. "A Brief Survey of the Work Being Performed by Crisis Organisations in European Union Member States on Climate Change Effects." *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 25, no. 4, 19 Feb. 2017, pp. 364–369, 10.1111/1468-5973.12154. Accessed 10 Dec. 2019.

White, Stacey, e Hardin Lang. *Corporate Engagement in Natural Disaster Response*. Center for Strategic & International studies, 1 Jan. 2012.

Wolbers, Jeroen, et al. *A Systematic Review of 20 Years of Crisis and Disaster Research: Trends and Progress*. 2021, onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/rhc3.12244.

Yu, Manzhu, et al. "Big Data in Natural Disaster Management: A Review." *Geosciences*, vol. 8, no. 5, 5 May 2018, p. 165, 10.3390/geosciences8050165.

SITOGRAFIA

ABS group. "Natural Hazards Risk Management." ABS Group, 2022, www.abs-group.com/Solutions/Risk-and-Safety-Management/Extreme-Loads-and-Structural-Risk/Natural-Hazards-Risk-Management/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Abulu, Sola. "Understanding the Difference between Business Continuity and Crisis Management." www.linkedin.com, 2020, www.linkedin.com/pulse/understanding-difference-between-business-continuity-crisis-abulu/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Amadei, Elisabetta, et al. La Gestione Dei Rischi Ambientali nelle Aziende Italiane: Risultati Della Survey. 2019, green.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/GEO_rischio_ambientale_survey_09_05_2019.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mMv1BR-. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Amapola. "Comunicazione Nei Disastri Naturali: è in "Tempo Di Pace" Che Cittadini E Organizzazioni Devono Prepararsi Alla Crisi." Talking Sustainability, 12 Dec. 2019, www.talkingsustainability.it/comunicazione-nei-disastri-naturali-e-in-tempo-di-pace-che-cittadini-e-organizzazioni-devono-prepararsi-alla-crisi/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Armando Cignitti. "Come Gestire Una Crisi in Azienda: Crisis Management." <https://www.improvia.it>, 24 June 2021, www.improvia.it/2021/06/24/come-gestire-una-crisi-aziendale-limportanza-del-crisis-management-in-azienda/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Arpat.toscana.it. "La Comunicazione in Caso Di Disastri Naturali — ARPAT - Agenzia Regionale per La Protezione Ambientale Della Toscana." www.arpat.toscana.it, 2016, www.arpat.toscana.it/notizie/notizie-brevi/2016/la-comunicazione-in-caso-di-disastri-naturali. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Banca Centrale Europea. Guida Sui Rischi Climatici E Ambientali. Aspettative Di Vigilanza in Materia Di Gestione Dei Rischi E Informativa. 2020, www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.202011finalguideonclimate-relatedandenvironmentalrisks~58213f6564.it.pdf. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

BCI. "How Natural Disasters Impact Businesses." www.thebci.org, 2018, www.thebci.org/news/how-natural-disasters-impact-businesses.html. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

BMZ. "Analysing and Managing Climate Risks." Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2022, www.bmz.de/en/issues/climate-change-and-development/climate-risk-management. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Brancadoro, Gianluca. "Crisi Sistemiche E Rilevanza Giuridica Nelle Discipline Della Crisi D'impresa." Www.dirittofallimentaresocieta.it, 2018, www.dirittofallimentaresocieta.it/crisi-sistemiche-rilevanza-giuridica-discipline-crisi-impresa#1. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Berkes, Charlotte, et al. Business Recovery from Disaster: A Research Update for Practitioners. 2019, trauma.massey.ac.nz/issues/2019-2/AJDTS_23_2_Kay2.pdf. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Buschi, Stefano. da Now On: Command Center. 2020, www2.deloitte.com/it/it/pages/risk/articles/from-now-on--command-center---deloitte-italy---risk.html. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Business Gateway. "Risk Management and Business Continuity Planning | Business Gateway." Risk Management and Business Continuity Planning | Business Gateway, www.bgateway.com/resources/risk-management-and-business-continuity-planning. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Canu, Lorenzo. "Natural Disasters & Crisis Management in Italy. Il Paper Di Comm to Action Presentato a Vienna." Www.ferpi.it, 2022, www.ferpi.it/news/natural-disasters-crisis-management-in-italy-il-paper-di-comm-to-action-presentato-a-vienna. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Chiaromonte, Francesca, et al. "Dai Disastri Naturali Un Conto Salato in Rapida Crescita | F. Chiaromonte, M. Coronese, F. Lamperti E A. Roventini." Lavoce.info, 19 Nov. 2019, www.lavoce.info/archives/62212/dai-disastri-naturali-un-conto-salato-rapida-crescita/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Cineas. "VIII Edizione Osservatorio Cineas – Mediobanca Sulla Diffusione Del Risk Management Nelle Medie Imprese Italiane." Cineas, 2020, www.cineas.it/viii-edizione-osservatorio-cineas-mediobanca-sulla-diffusione-del-risk-management-nelle-medie-imprese-italiane/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

CMCC. Analisi Del Rischio. I Cambiamenti Climatici in Italia. 2020, files.cmcc.it/200916_REPORT_CMCC_RISCHIO_Clima_in_Italia.pdf. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Commissione Europea. "CORDIS | European Commission." Europa.eu, 2022, cordis.europa.eu/article/id/118900-online-crisis-management-tools-to-inform-advise-and-prepare-local-communities/it. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

De Faveri, Michela. "Comunicare I Disastri Naturali." Www.ferpi.it, 2016, www.ferpi.it/news/disastri-naturali-e-comunicazione. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

De Smet, Aaron, et al. "Three Keys to Better Decision Making | McKinsey." Wwww.mckinsey.com, 2019, www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-faster-better-decisions. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Deloitte. Building Resilience to Natural Disasters in Our States and Territories. 2017, australianbusinessroundtable.com.au/assets/documents/ABR_building-resilience-in-our-states-and-territories.pdf. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Deloitte. Building Australia's Resilience to Natural Disasters. 2021, www2.deloitte.com/au/en/pages/economics/articles/building-australias-natural-disaster-resilience.html. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Derris. "Toolkit per Le Imprese – Derris." Wwww.derris.eu, 2021, www.derris.eu/valuta-il-rischio/toolkit-per-le-imprese/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Dimensionepulito. "L'approccio Delle Aziende Alla Gestione Dei Rischi Ambientali." Dimensione Pulito, 30 Sept. 2020, www.dimensionepulito.it/2020/09/30/lapproccio-delle-aziende-alla-gestione-dei-rischi-ambientali/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Dionisio Savignano, Natalia. "I Rischi Ambientali: Una Minaccia per Tutte Le Aziende... E per Il Pianeta." Sogesa Consulting, 9 Feb. 2021, www.sogesaconsulting.com/i-rischi-ambientali-una-minaccia-per-tutte-le-aziende-e-per-il-pianeta/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Domenico Attisano, Francesco. Natural Disaster Risk Assessment and Area Business Continuity Plan Formulation for Industrial Agglomerated Areas in the ASEAN Region. 2019,

www.riskcompliance.it/news/dalla-comunicazione-della-sostenibilita-alla-gestione-del-rischio-environmental-social-governance-esg/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Dpsonline. "Il Rischio Climatico E Le Assicurazioni: Nuovi Modelli Di Business." PCA Consultative Broker | Fuel Your Future, 1 Sept. 2022, www.pcabroker.com/rischio-climatico-e-nuovi-modelli-di-business/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Economy-pedia.com. "Crisi Sistemica - Che Cos'è, Definizione E Concetto - 2021 - Economy-Wiki.com." It.economy-Pedia.com, 2021, it.economy-pedia.com/11041008-systemic-crisis. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Emanuele Nappi, Davide. Comunicazione Reputazionale: Metodologie E Strumenti Di Valutazione Della Reputazione Aziendale. 2019, creatoridifuturo.it/wp-content/uploads/2020/03/Tesi-Davide-Emanuele-Nappi-Finale.pdf. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Employment, Small Business and Training. "Small Business Disaster Hub." Wwww.business.qld.gov.au, 17 May 2021, www.business.qld.gov.au/running-business/protecting-business/disaster-resilience/disaster-hub. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Etemadi, Mohsen, et al. The Approach of a New Model of Earthquake Crisis Management in the Classification of Vital Arteries. 2021, hdq.uswr.ac.ir/browse.php?a_id=352&slc_lang=en&sid=1&ftxt=1&html=1. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Ferma. Standard Di Risk Management. 2003, www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-italian-version.pdf. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

FERPI. "Nuovi Strumenti per La CSR." Wwww.ferpi.it, 2009, www.ferpi.it/news/nuovi-strumenti-per-la-csr. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

FERPI. "XXIII Congresso EUPRERA - Le Relazioni Pubbliche Nella Società Del Rischio." Wwww.ferpi.it, 2022, www.ferpi.it/eventi/xxiii-congresso-euprera-le-relazioni-pubbliche-nella-societa-del-rischio. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Furlanetto, Nicole. L'Enterprise Risk Management E l'Impatto Sulla Struttura Di Capitale Delle Imprese Non Finanziarie: Un'analisi Empirica. 2014, dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/5905/827301-1184118.pdf?sequence=2. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Gasparini, Andrea. "Alleanza Italiana per Lo Sviluppo Sostenibile - Sito Ufficiale." Asvis.it, 2017, asvis.it/goal13/articoli/462-1671/la-comunicazione-dei-rischi-inerenti-il-climate-change#. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Gelosa, Simona. Pandemia E Mappatura Dei Rischi: è Possibile Migliorare La Conoscenza Dei Rischi Da Parte Degli Organi Di Governance Delle Aziende? 2020, www.cineas.it/wp-content/uploads/2021/03/26-11-Cineas_Mediobanca_-VIII-Edizione-Osservatorio.pdf. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022..

Globalalliancepr. "Approaching the Future 2022 Report." Global Alliance, 2022, www.globalalliancepr.org/approaching-the-future-2022-report. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Gruppoiren. "Gruppo Iren E Il Modello Di Enterprise Risk Management." Www.gruppoiren.it, 2021, www.gruppoiren.it/it/investitori/gestione-del-rischio.html?anchor=rischi-cambiamenti-climatici. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Hyu, Jin. "Come Creare Un Piano Di Gestione Delle Crisi Aziendali." Zipforecasting.com, 2020, zipforecasting.com/it/demand-planning/business-crisis-management.html. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

ICM. "Annual Crisis Report | Institute for Crisis Management." ICM Crisis Consultants, 2021, crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

IPCC. "Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation — IPCC." [ipcc.ch](https://www.ipcc.ch), IPCC, 2012, www.ipcc.ch/report/managing-the-risks-of-extreme-events-and-disasters-to-advance-climate-change-a-daptation/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Isprambiente. "Dissesto Idrogeologico in Italia: Pericolosità E Indicatori Di Rischio – Edizione 2018." Istituto Superiore per La Protezione E La Ricerca Ambientale, 2018, www.isprambiente.gov.it/it/pubblicazioni/rapporti/dissesto-idrogeologico-in-italia-pericolosita-e-indicatori-di-rischio-edizione-2018. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Jaques, Tony. "Business Continuity Is Not the Same as Crisis Management." www.crisis-response.com, 2018, www.crisis-response.com/Articles/593308/Business_continuity_is.aspx. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Laboratorioref. "I Rischi Del Cambiamento Climatico Entrano Nella Pianificazione Industriale." [Laboratorioref.it](http://laboratorioref.it), 2022, laboratorioref.it/rischi-cambiamento-climatico-pianificazione-industriale/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Landolfi, Giovanni, and Giampietro Vecchiato. "Investire Sulla Reputazione Rende Il 10%." www.ferpi.it, 2017, www.ferpi.it/news/investire-sulla-reputazione-rende-il-10. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Manageritalia. "Investire Sulla Reputazione Rende Il 10%." [Manageritalia](http://www.manageritalia.it), 2017, www.manageritalia.it/it/management/investire-sulla-reputazione-rende-il-10-percento. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Marano, Maria. "Disastri Naturali: Cause, Effetti E Strumenti Di Contrasto." CDCA, 2019, cdca.it/disastr-naturali-cause-effetti-e-strumenti-di-contrasto-2/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Medio Banca. "Covid-19: Crisis Management & Business Continuity." www.mediobanca.com, 2021, www.mediobanca.com/it/sostenibilita/covid-19-crisis-management-business-continuity.html. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Nauck, Fritz, et al. *The Disaster You Could Have Stopped: Preparing for Extraordinary Risks*. www.mckinsey.com, 2020, www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/the-disaster-you-could-have-stopped-preparing-for-extraordinary-risks. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Neri, Valentina. "Rischi Ambientali, Le Aziende Italiane Arrancano Sulla Prevenzione." [LifeGate](http://lifegate.it), 15 May 2019, www.lifegate.it/rischi-ambientali-survey-pool-ambiente. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Nina, Yvette. *Effetti Della Crisi Sulla Reputazione Del Brand: Il Caso Monte Dei Paschi Di Siena*. 2016, creatoridifuturo.it/wp-content/uploads/2018/07/tesi-EFFETTI-DELLA-CRISI-SULLA-REPUTAZIONE-DEL-BRAND-con-intervista-a-Luca-Poma-su-caso-MPS.pdf. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Piroddi, Stefano. "Gestione Del Rischio, Tutto Quello Che Bisogna Sapere." Riskmanagement, 21 Feb. 2020, www.riskmanagement360.it/risk-analysis/gestione-del-rischio-tutto-quello-che-bisogna-sapere/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

R. Earls, Alan. "Combine Business Continuity and Crisis Management Practices." SearchDisasterRecovery, 2021, www.techtarget.com/searchdisasterrecovery/tip/Combine-business-continuity-and-crisis-management-practices. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Ready.Gov. "Risk Assessment." Ready.gov, 2022, www.ready.gov/risk-assessment.

Redazione ItaliaOggi. "Tra Aprile E Settembre Fallite 544 Imprese al Giorno - ItaliaOggi.it." Italiaoggi.it, ItaliaOggi, 2020, www.italiaoggi.it/news/tra-aprile-e-settembre-fallite-544-imprese-al-giorno-202011251616583071. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Resilience, About. "A Deep Dive into BP's Deepwater Horizon Spill: A Case Study - about Resilience." Aboutresilience.com, 17 Aug. 2022, www.aboutresilience.com/a-deep-dive-into-bps-deepwater-horizon-spill-a-case-study/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Santarelli, Marco. "Per Le Aziende Italiane La Crisi Climatica Resta Centrale." La Discussione, 27 Sept. 2022, ladiscussione.com/195490/economia/per-le-aziende-italiane-la-crisi-climatica-resta-centrale/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Sinigalia, Ada. "La Comunicazione Chiara Genera Fiducia." Www.a.it, 2017, www.ferpi.it/la-comunicazione-chiara-genera-fiducia/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Sinigalia, Ada. "La Comunicazione Di Crisi Nei Disastri Naturali." Www.ferpi.it, 2017, www.ferpi.it/news/la-comunicazione-di-crisi-nei-disastri-naturali. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Stamp toscana. "Rischi Ambientali, Così Le Aziende Possono Proteggersi." StampToscana, 12 Oct. 2021, www.stamptoscana.it/rischi-ambientali-cosi-le-aziende-possono-proteggersi/. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Stefano, Stefano. "QUALE COMUNICAZIONE NELLE EMERGENZE? Tra Ascolto Organizzativo E Aree Vulnerabili, Verso Una Ripartenza." Www.assoarpa.it, Nov. 2017,

www.assoarpa.it/wp-content/uploads/2017/11/Stefano-Martello.pdf. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Sullivan, Erin. "Natural Disaster Recovery Planning: 4 Frequently Asked Questions." SearchDisasterRecovery, 2019, www.techtarget.com/searchdisasterrecovery/feature/Natural-disaster-recovery-planning-4-frequently-asked-questions. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Technology, Ventiv. "Natural Disaster Risk Management Plan for Businesses | Ventiv." Www.ventivtech.com, www.ventivtech.com/resources/natural-disaster-risk-management-plan-for-businesses. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Unimpresa. "COVID: UNIMPRESA, DA APRILE a SETTEMBRE FALLITE 544 IMPRESE al GIORNO - Unimpresa." Unimpresa | Unione Nazionale Di Imprese, 25 Nov. 2020, www.unimpresa.it/covid-unimpresa-da-aprile-a-settembre-fallite-544-imprese-al-giorno/38887. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Victoria, Environment Protection Authority. "Manage Your Environmental Risk | Environment Protection Authority Victoria." Www.epa.vic.gov.au, 2021, www.epa.vic.gov.au/for-business/how-to/manage-environmental-risk. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Walls, Mark. "Impact of Natural Disasters on Risk Management | Expert Commentary | IRMI.com." Www.irmi.com, 2018, www.irmi.com/articles/expert-commentary/impact-of-natural-disasters-on-risk-management. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

Willis Towers Watson. "Gli Effetti Del Cambiamento Climatico E Degli Eventi Naturali Catastrofici." Willis Towers Watson, 2019, www.wtwco.com/it-IT/Insights/2019/11/gli-effetti-del-cambiamento-climatico-e-degli-eventi-naturali-catastrofici. Data di ultima consultazione: 7 Nov. 2022.

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare di cuore il Professor Luca Poma, relatore di questa Tesi, per la disponibilità e l'aiuto fornito durante la stesura di questo elaborato. Oltre a questo aspetto, vorrei anche ringraziarlo per essere colui che mi ha avvicinato per la prima volta a ciò che è divenuta una grande passione personale: la comunicazione d'impresa. Non dimenticherò facilmente l'abilità e la passione con cui teneva le sue lezioni.

Ringrazio anche la Dottoressa Giorgia Grandoni per essere stata punto di riferimento nei momenti più critici che hanno caratterizzato la scrittura di questo lavoro.

Proseguo ringraziando tutta la mia famiglia. Grazie ai miei genitori, costante supporto morale ed economico su cui ho potuto fare sempre affidamento. Grazie a mio fratello, da cui imparo tanto ogni giorno. Grazie ai miei nonni e ai miei zii per avermi sempre spronato a intraprendere questo percorso.

Un immenso grazie anche ai miei più cari amici (in ordine alfabetico): Alice, mia personal shopper per eccellenza; Chiara, sostegno emotivo da sempre; Eleonora, cuoca navigata con eccellenti abilità di essiccazione delle piadine; Martina, amica storica, mia compagna prediletta di avventure; Samuele, grande fonte d'ispirazione e punto di riferimento valoriale. Sono infinitamente grato di aver potuto contare su di voi in ogni momento di difficoltà. Spero di poter continuare a farlo sempre.