

72 HOURS

Crisis Governance Toolkit

Se domani alle 7:04
iniziasse una crisi,
Chi chiamate?

Strumenti per prepararsi
alle prime ore di una crisi.



Guida realizzata per l'incontro
"Le prime 72 ore di Panico."
Governare la crisi prima ancora della difesa."
organizzato con ComplianceDesign.it.
Riproducibile per uso interno.

Quando una crisi irrompe in azienda, il problema non è soltanto ciò che è accaduto, ma tutto ciò che accade subito dopo. È da questa prospettiva che, lo scorso 23 settembre a Milano, presso BIP Law & Tax, si è sviluppato il talk “Le prime 72 ore di panico. Governare la crisi prima ancora della difesa”, guidato da **Jean Paule Castagno, Partner White Collar Crime.**



Una perquisizione della Guardia di Finanza, la telefonata di una banca che comunica il blocco di un conto, l'arrivo di un amministratore giudiziario, un attacco informatico o un articolo di giornale che anticipa l'esistenza di urgenze.

Scenari diversi, utilizzati durante l'incontro per mettere a fuoco una stessa criticità: nelle prime ore l'azienda deve prendere decisioni quando le informazioni sono ancora incomplete e, contemporaneamente, aumentano interlocutori, rischi e pressioni.

È lo spazio che precede la vera e propria strategia difensiva. Prima ancora di chiedersi come difendersi, occorre capire chi coinvolgere, chi può decidere, cosa comunicare, quali informazioni trasmettere e quali soggetti informare.

Una crisi, molti fronti

Uno dei passaggi centrali del confronto ha riguardato **l'effetto domino**.

Una crisi raramente rimane confinata al fatto che l'ha originata. Un'indagine può aprire contemporaneamente interlocuzioni con Autorità giudiziaria, Agenzia delle Entrate, ANAC, Prefettura e stazioni appaltanti o ancora Ispettorato e INPS. Un incidente cyber può coinvolgere ACN, Garante, Polizia Postale e Procura. A questi interlocutori si aggiungono rapidamente banche, assicurazioni, clienti, fornitori, soci, dipendenti e media.

La crisi smette così di essere soltanto una questione legale e diventa un problema di **governance dell'organizzazione**.

Legal, Compliance, Risk, Internal Audit, CFO, HR, IT, DPO, Procurement, Comunicazione e Segreteria societaria

possono essere chiamati a intervenire contemporaneamente, portando competenze e priorità differenti verso un unico obiettivo: consentire all'azienda di continuare a decidere.

I tre orologi della crisi

A rendere ancora più complesso questo coordinamento sono i diversi tempi con cui si muovono gli eventi.

Durante il talk sono stati rappresentati attraverso **tre orologi**: i minuti della reputazione, le ore delle informative e i giorni dei procedimenti.

Una telefonata di un giornalista, un post o una richiesta di chiarimenti di un cliente possono arrivare mentre l'organizzazione sta ancora cercando di comprendere i fatti. Parallelamente partono gli obblighi informativi verso Autorità e stakeholder, mentre si costruisce la successiva strategia difensiva. I tre tempi non si susseguono: **corrono insieme**.

Per questo anche la comunicazione diventa parte della governance della crisi. Quanto viene detto all'esterno deve essere coerente con ciò che viene rappresentato alle Autorità, alle banche, ai clienti e agli altri stakeholder, senza dimenticare la comunicazione interna verso le persone dell'organizzazione.



Chi entra nella stanza e chi decide

Prima ancora di stabilire cosa fare, occorre capire chi deve partecipare alle decisioni.

È il “**perimetro rosso**” discusso durante l'incontro: una war room circoscritta alle persone realmente necessarie nelle ore successive, non coinvolte nei fatti per quanto in quel momento conosciuto e chiamate a operare secondo precise regole di riservatezza.

Un tema particolarmente delicato quando proprio chi normalmente guiderebbe l'organizzazione potrebbe risultare coinvolto nella vicenda.

La war room raccoglie quindi competenze diverse e prepara le decisioni. **Il Board decide.**

Ed è qui che emerge un altro principio fondamentale: ogni scelta presa sotto pressione deve poter essere ricostruita e spiegata successivamente. Da qui l'importanza del Crisis Log, pensato per tracciare decisioni, responsabilità, motivazioni e loro attuazione.

Le prime 72 ore iniziano prima

Il confronto ha infine riportato l'attenzione sulla prevenzione.

Verbalì del Board, report di Internal Audit, remediation, flussi verso gli organi di controllo e l'organismo di vigilanza diventano la memoria della capacità dell'organizzazione di riconoscere e governare i propri rischi. Non si tratta semplicemente di "scrivere poco", ma di scrivere bene, lasciando evidenza della consapevolezza e delle decisioni assunte.

Ed è forse questo il punto che meglio sintetizza l'incontro.

Non è possibile sapere da quale porta entrerà la prossima crisi. È possibile però preparare l'organizzazione a gestirla: sapere chi chiamare, chi decide, quali funzioni coinvolgere e come coordinare informazioni e responsabilità.

Perché le prime 72 ore di una crisi iniziano molto prima delle 7:04 del mattino.

Quando qualcuno busserà alla porta, non sarà più il momento di progettare la governance della crisi. Sarà il momento di farla funzionare.



1. CHECKLIST

BEFORE 7:04

Se domani alle 7:04 iniziasse una crisi, sapreste...

Una crisi si gestisce nelle prime ore. La preparazione inizia molto prima.

7:04

L'INIZIO DI UNA CRISI NON SI SCEGLIE. LA PREPARAZIONE SÌ.

01



GOVERNANCE

Chi attiva, chi decide, come si informa.

- ☐ chi deve essere contattato per primo;
- ☐ chi può attivare la gestione della crisi;
- ☐ chi può decidere se il vertice aziendale è coinvolto nei fatti;
- ☐ quali poteri e deleghe consentono alla società di continuare a operare;
- ☐ chi deve informare Board, OdV e altri organi di controllo.

02



WAR ROOM

Le persone giuste, al momento giusto.

- ☐ costituire rapidamente il "perimetro rosso";
- ☐ identificare le persone realmente necessarie;
- ☐ verificare che chi partecipa non sia coinvolto nei fatti, per quanto noto;
- ☐ stabilire regole di riservatezza e circolazione delle informazioni.

03



STAKEHOLDER

Mappa degli interlocutori e tempi di azione.

- ☐ individuare Autorità e soggetti che potrebbero essere coinvolti;
- ☐ conoscere obblighi e tempi di eventuali informative;
- ☐ identificare i referenti di banche e assicurazioni;
- ☐ individuare clienti e fornitori strategici da presidiare.

04

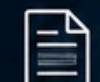


INFORMAZIONI E COMUNICAZIONE

Una sola versione, coerente e valida.

- ☐ stabilire chi raccoglie e valida le informazioni;
- ☐ coordinare Legal, Compliance e Communication;
- ☐ predisporre rapidamente una comunicazione interna coerente;
- ☐ evitare versioni differenti della stessa vicenda verso interlocutori diversi.

05



TRACCIABILITÀ

Ogni decisione deve poter essere ricostruita.

- ☐ attivare un Crisis Log;
- ☐ ricostruire chi ha deciso cosa e sulla base di quali informazioni;
- ☐ recuperare rapidamente verbali, audit report e remediation rilevanti;
- ☐ verificare lo stato delle azioni correttive già aperte.



Una procedura non basta se, quando serve,
nessuno sa chi deve fare la prima telefonata.

2. 10 DO / 10 DON'T

LE PRIME ORE

Cosa fare. Cosa evitare.

Nelle prime ore le decisioni si susseguono velocemente. Queste 10 indicazioni aiutano a mantenere il controllo e a evitare errori che possono amplificare la crisi.



LE PRIME ORE 10 COSE DA FARE

- 01  **Attivare subito la catena decisionale**
Prima delle procedure vengono le persone che devono farle funzionare.
- 02  **Delimitare il perimetro rosso**
Coinvolgere chi serve realmente per le decisioni immediate.
- 03  **Verificare chi può decidere**
Soprattutto se CEO, amministratori o altri decision maker possono essere interessati dai fatti.
- 04  **Separare fatti, ipotesi e informazioni mancanti**
Le prime decisioni vengono prese con conoscenze inevitabilmente incomplete.
- 05  **Tracciare le decisioni**
Chi ha deciso, quando, perché e con quali informazioni.
- 06  **Mappare subito gli interlocutori**
Autorità, Board, organi di controllo, banche, assicurazioni, clienti, fornitori, dipendenti.
- 07  **Coordinare i diversi tempi**
Reputazione, informative e procedimenti corrono contemporaneamente.
- 08  **Governare anche la comunicazione interna**
I dipendenti sono parte della crisi informativa.
- 09  **Portare al Board alternative e conseguenze**
Non soltanto problemi.
- 10  **Proteggere la capacità dell'impresa di continuare a decidere**
È il vero obiettivo delle prime ore.



LE PRIME ORE 10 COSE DA NON FARE

- 01  **Non chiamare automaticamente "la persona che chiamiamo sempre".**
- 02  **Non trasformare la war room in una riunione allargata.**
- 03  **Non coinvolgere nelle decisioni chi potrebbe essere interessato dai fatti.**
- 04  **Non commentare impulsivamente durante accessi e perquisizioni.**
- 05  **Non discutere liberamente della vicenda su mail, WhatsApp o Teams.**
Questo punto deriva espressamente dal passaggio del talk dedicato alla condotta durante perquisizioni e sequestri.
- 06  **Non lasciare che ogni funzione costruisca la propria versione dei fatti.**
- 07  **Non pensare soltanto alle Autorità.**
Banche, assicurazioni, clienti e fornitori possono diventare immediatamente critici.
- 08  **Non assumere decisioni drastiche soltanto per "dare un segnale".**
- 09  **Non lasciare decisioni rilevanti senza una motivazione ricostruibile.**
- 10  **Non aspettare la crisi per scoprire come funziona la governance della crisi.**

3. LA MATRICE

WHO DOES WHAT?

Nelle prime ore ogni funzione porta una prospettiva diversa, ma contribuisce a un unico obiettivo: consentire all'azienda di continuare a decidere.

Funzione		Nelle prime ore deve aiutare a rispondere a...
	General Counsel / Legal	Qual è il perimetro giuridico e quali decisioni richiedono immediata assistenza?
	Compliance	Quali presidi, procedure e obblighi possono essere coinvolti?
	Internal Audit	Cosa sappiamo già? Esistono rilievi o remediation collegati?
	Risk Management	Quali rischi possono propagarsi oltre l'evento iniziale?
	CFO / Tesoreria	Qual è l'impatto su cassa, credito e rapporti bancari?
	HR	Come gestire persone coinvolte e comunicazione interna?
	IT / CISO / DPO	Sistemi, dati ed evidenze sono protetti? Quali obblighi possono attivarsi?
	Procurement	Sono coinvolti fornitori strategici? Quali conseguenze avrebbe sospenderli?
	Gare / Contratti	Quali dichiarazioni, rapporti contrattuali o procedure devono essere aggiornati?
	Communication / IR	Qual è il messaggio coerente verso mercato e stakeholder?
	Security / Reception	Chi viene contattato e come viene gestito un accesso fisico?
	Segreteria societaria	Cosa deve essere portato al Board e come documentarne le decisioni?



LA WAR ROOM PREPARA.
IL BOARD DECIDE.

3. LA MATRICE

WHO DOES WHAT?

Nelle prime ore ogni funzione porta una prospettiva diversa, ma contribuisce a un unico obiettivo: consentire all'azienda di continuare a decidere.

Funzione		Nelle prime ore deve aiutare a rispondere a...
	General Counsel / Legal	Qual è il perimetro giuridico e quali decisioni richiedono immediata assistenza?
	Compliance	Quali presidi, procedure e obblighi possono essere coinvolti?
	Internal Audit	Cosa sappiamo già? Esistono rilievi o remediation collegati?
	Risk Management	Quali rischi possono propagarsi oltre l'evento iniziale?
	CFO / Tesoreria	Qual è l'impatto su cassa, credito e rapporti bancari?
	HR	Come gestire persone coinvolte e comunicazione interna?
	IT / CISO / DPO	Sistemi, dati ed evidenze sono protetti? Quali obblighi possono attivarsi?
	Procurement	Sono coinvolti fornitori strategici? Quali conseguenze avrebbe sospenderli?
	Gare / Contratti	Quali dichiarazioni, rapporti contrattuali o procedure devono essere aggiornati?
	Communication / IR	Qual è il messaggio coerente verso mercato e stakeholder?
	Security / Reception	Chi viene contattato e come viene gestito un accesso fisico?
	Segreteria societaria	Cosa deve essere portato al Board e come documentarne le decisioni?



LA WAR ROOM PREPARA.
IL BOARD DECIDE.

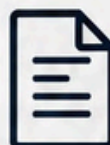
4. CRISIS LOG

LA MEMORIA DELLE PRIME 72 ORE

Il **Crisis Log** serve a costruire una memoria ordinata del processo: cosa è accaduto, cosa è stato deciso, da chi, sulla base di quali elementi e con quali azioni conseguenti.

Non è una semplice cronologia, ma uno strumento per tracciare il processo decisionale e verificare che le decisioni vengano effettivamente attuate.

Modalità di redazione, accesso, conservazione e profili di riservatezza devono essere definiti con la funzione Legal e i professionisti incaricati.



Tracciare le decisioni di oggi per governare gli effetti di domani.



STRUTTURA COMPILABILE

Evento / crisi: _____

Data e ora di attivazione: _____

Crisis Lead: _____

 Data / Ora	 Evento / informazione	 Decisione assunta e motivazione	 Chi decide	 Azione / Responsabile	 Scadenza / Stato



Informazioni ancora mancanti / da verificare: _____



Soggetti da informare / aggiornare: _____



Prossimo checkpoint: _____



UNA CRISI SI GESTISCE MEGLIO
QUANDO LE DECISIONI LASCIANO TRACCIA.

5. 7:04 READINESS TEST

7:04 READINESS TEST

Domani alle 7:04 sareste pronti?

01		La reception saprebbe esattamente chi chiamare in caso di accesso di un'Autorità?	☐
02		Avete identificato chi può attivare formalmente la gestione della crisi?	☐
03		Sapreste costituire rapidamente una war room ristretta?	☐
04		Sapete chi può decidere se uno dei normali decision maker è coinvolto?	☐
05		Avete una mappa aggiornata di deleghe e poteri rilevanti?	☐
06		Sapete quali Autorità e stakeholder potrebbero dover essere informati nei diversi scenari?	☐
07		Legal, Compliance, HR e Communication hanno già definito come coordinarsi durante una crisi?	☐
08		Sapete quali banche, assicurazioni, clienti e fornitori potrebbero richiedere un'immediata interlocuzione?	☐
09		Avete uno strumento per tracciare decisioni e relative motivazioni?	☐
10		Il Board riceve evidenza chiara delle remediation critiche ancora aperte?	☐
11		Verbali, audit report e flussi agli organi di controllo consentono di ricostruire realmente come sono stati governati i rischi?	☐
12		Avete mai simulato concretamente le prime ore di una crisi?	☐

72 HOURS

Crisis Governance Toolkit

Se domani alle 7:04
iniziasse una crisi,
Chi chiamate?

Strumenti per prepararsi
alle prime ore di una crisi.



Guida realizzata per l'incontro
"Le prime 72 ore di Panico."
Governare la crisi prima ancora della difesa."
organizzato con ComplianceDesign.it.
Riproducibile per uso interno.