

1

RISK MANAGEMENT

ECONOMIA E GESTIONE DEGLI EVENTI.
LEZIONE 7



**SENZA RISCHIO GLI EVENTI
SPECIALI NON POTREBBERO
ESISTERE.**

**Anzi, in alcuni casi è proprio il rischio ad
aumentare il loro fascino ed il loro
successo**

Cosa è un rischio?

3

- **E' la possibilità che accada qualcosa che impatti sugli obiettivi dell'evento e che possa determinare (negativamente, ma anche positivamente) una perdita o un guadagno.** Si misura in termini di probabilità.
- Un management dei rischi deve massimizzare le opportunità e consentire il raggiungimento degli obiettivi.
- Non si tratta solo di rischi legati alla sicurezza: il concetto di rischio è più ampio, possiamo avere crisi di cash flow, sciopero dello staff, cattiva stampa e naturalmente il maltempo.
- **Il risk management è il processo di identificazione di questi rischi, della loro valutazione e della loro gestione.**

□ **Disastri naturali**

- ▣ Dalla semplice pioggia per un evento all'aperto, alle trombe d'aria, la neve, ecc. Gli allagamenti sono molto pericolosi per tutta la parte tecnica.
- ▣ **I disastri naturali sono uno dei rischi più temuti**, non solo perché la partecipazione all'evento potrebbe essere messa a pregiudizio, ma perché, se dovessero accadere durante l'evento, il piano di evacuazione di folle di persone è molto difficile



PUBBLICATO DA **la Nuova** di Venezia e Mestre

Tempesta all'Heineken Jammin' Festival: sospeso il concerto dei Green Day

Un violento nubifragio, abbattutosi su Venezia e provincia nella tarda serata di domenica, ha costretto gli organizzatori a sospendere per la seconda volta in tre anni i concerti dell'Heineken Jammin' Festival. Venti i feriti e cinquecento le persone evacuate. Annullato il concerto dei Green Day. Dopo i disagi, gli organizzatori garantiscono la continuazione del programma per la giornata di oggi. [L'articolo](#)

domenica 04.07.2010

Categorie di rischio

6

□ **Rischi finanziari**

- ▣ Costi inattesi, incassi inferiori al previsto, frodi, multe, problemi di cash flow...

□ **Rischi legali**

- ▣ Possono riguardare dispute legali con il cliente-committente o un fornitore. Ad esempio il sito dell'evento non rispetta le richieste

□ **Rischi legati alla tecnologia**

- ▣ Un malfunzionamento tecnico può essere devastante. Molti eventi fanno affidamento su network computerizzati (es. segreteria organizzativa: cosa succede se si perde la lista dei partecipanti...?)

Categorie di rischio

7

□ **Cattiva gestione**

- ▣ Un evento di successo ha un manager competente. Planning dettagliato e ottime relazioni interpersonali sono una chiave per minimizzare questo genere di rischi

□ **Sicurezza**

- ▣ Incidenti, risse, sabotaggi e terrorismo sono tutti rischi che appartengono a questa categoria. Ne parleremo meglio più avanti

□ **Rischi legati agli eventi sportivi**

- ▣ Gli eventi sportivi devono considerare con particolare attenzione i rischi legati alla sicurezza delle persone (sia gli atleti che gli spettatori), soprattutto nel caso di alcuni sport (F1, MotoGP, ecc.)

Bahia, crollo spalti stadio: 7 morti

Sospesi i festeggiamenti per promozione squadra

(ANSA) - SALVADOR DE BAHIA (BRASILE), 26 - E' di 7 morti e 30 feriti il bilancio del crollo del terzo anello dello stadio "Fonte Nova" di Salvador de Bahia. Secondo quanto si e' appreso, sei persone sono rimaste uccise sotto le macerie degli spalti mentre un'altra e' deceduta poco dopo il ricovero in ospedale. Sospesi i festeggiamenti per la promozione in serie B, il governatore dello stadio di Bahia, Wagner, ha dichiarato l'interdizione dell'impianto ed ha avviato un'inchiesta sulle cause dell'incidente.

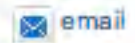


Crolla stadio in Iran, strage sugli spalti

Tettoia cede e cade sul pubblico. Decine di tifosi morti e oltre 200 feriti il primo, approssimativo bilancio della tragedia: alla partita assistevano 40.000 persone.



mobile



email



stampa



OkNO

okno.it

Strategic Risk Management

9

- Il Risk Management è parte integrante di ogni buona pratica manageriale
- **Per Risk Management** si intende il **metodo sistematico** con cui vengono **identificati, analizzati, valutati, trattati, monitorati e comunicati i rischi associati** ad ogni attività, funzione o processo di organizzazione dell'evento in un modo da consentire all'organizzazione di **minimizzare le perdite e massimizzare le opportunità**

Risk Management

10

- Le **strategie di risk management** devono essere messe in atto durante lo sviluppo delle seguenti fasi del progetto:
 - ▣ **Sviluppo del concetto e delle strategie di marketing** (identificazione dei rischi strategici)
 - ▣ **Planning della logistica** (es. registrazione o ticket policy, per identificare i rischi operativi)
 - ▣ **Pianificazione della sicurezza** nelle strutture (ed equipaggiamenti) e nel cibo

Il processo di Risk Management

11

1. **Verificare il contesto**
2. **Identificare i rischi**
3. **Analizzarli**
4. **Valutarli**
5. **Gestirli**

1. Verificare il contesto

12

- Contesto strategico
 - ▣ Significa valutare la situazione macro-economica, i trend turistici, la politica, i social trend e lo stato dei competitors
- Contesto organizzativo
 - ▣ Il mercato, i prodotti, il timing sono parte del contesto organizzativo.
- Contesto della gestione dei rischi
 - ▣ Minacce specifiche alla sicurezza, come il terrorismo, sono un fattore significativo in questo contesto. Il tema per l'organizzatore è quello di decidere il livello appropriato di assicurazione e le misure da seguire per limitare questo genere di rischi (es. collaborazione con le autorità governative e la creazione di task-forces specializzate)

2. Identificare i rischi

13

- Il processo di identificazione dei rischi può essere anche basato su brainstorming originate sulle seguenti domande:
 - ▣ Quali sono le cose peggiori che possono accadere?
 - ▣ Dove siamo esposti?
 - ▣ Quali sono le cose migliori che possono accadere?
 - ▣ Come le affrontiamo?

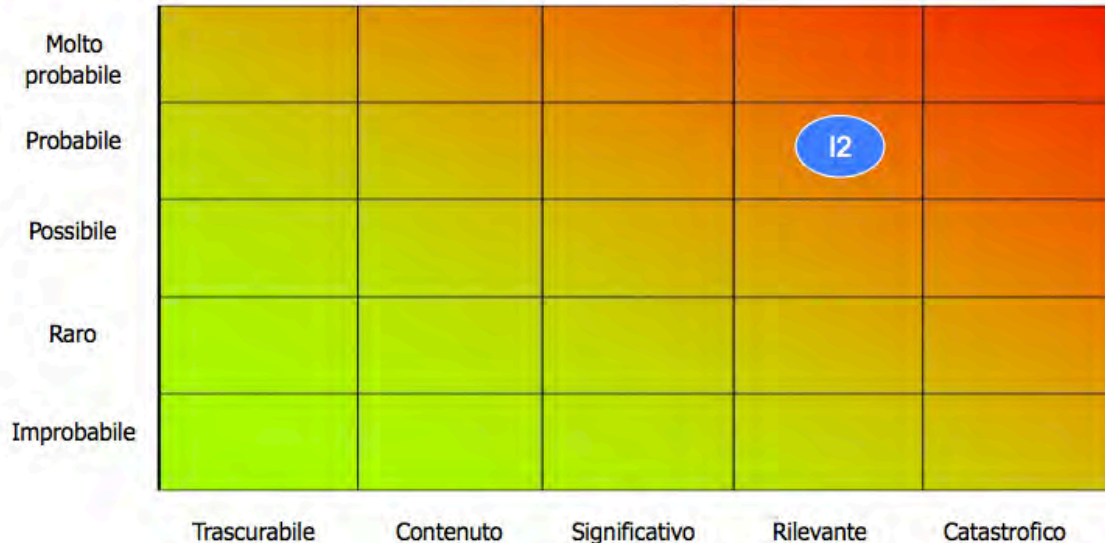
Fonti possibili di rischio

FONTI DI RISCHIO	ESEMPI DI RISCHI CONNESSI
Comportamento umano	arriva una star inaspettata, con conseguente grande esposizione media e gran folla
	I membri della security feriscono un fan
	il senior management nasconde le perdite
Tecnologia	si rompe l'apparato di videoconferenze
	le apparecchiature sono incompatibili con la location
	lo specialista IT lascia l'azienda
Salute	intossicazione da cibo
	accuse per fumo passivo
Economia	le famiglie spendono meno
	c'è meno afflusso turistico (es. per il valore dell'euro)
Legale	si va in causa con lo sponsor per l'utilizzo di nomi o loghi
Politica	vengono ridotti i fondi per finanziare eventi culturali
Equipaggiamento	i fan danneggiano la struttura
	la strumentazione affittata non rispetta gli standard di sicurezza
Ambiente	la comunità protesta per il rumore, o per il traffico
Eventi naturali	la pioggia costringe a cancellare una performance
	il caldo eccessivo diminuisce le prestazioni degli atleti e affatica l'audience

3. Analizzare i rischi

- I rischi vanno analizzati da diversi punti di vista:
 1. **Quali sono le conseguenze e gli impatti** sull'evento
 2. **Qual è la probabilità** che accadano

MATRICE IMPATTO / PROBABILITA'



Impatto	Probabilità	Rating
4	4	16

Impatto sull'evento

16

LIVELLO	DESCRIZIONE	ESEMPIO
1	Trascurabile	Nessun ferito, poche perdite finanziarie
2	Contenuto	trattamenti da pronto soccorso, contenimento immediato del danno, perdite finanziarie medie
3	Significativo	necessari trattamenti medici, contenimento del danno con aiuti esterni, alte perdite finanziarie
4	Rilevante	molti feriti, perdita di capacità produttiva, perdite finanziarie importanti
5	Catastrofico	Morte, intossicazioni, inquinamento, enormi perdite finanziarie

Probabilità che il rischio accada

17

LIVELLO	DESCRIZIONE	ESEMPIO
A	Molto Probabile	Ci si aspetta che accada nella maggior parte dei casi
B	Probabile	Probabilmente succederà
C	Possibile	E' possibile nella maggior parte degli eventi
D	Improbabile	Difficilmente succede
E	Raro	può succedere, ma solo in casi eccezionali

3. Valutare il livello del rischio

- Una volta classificati gli impatti e la probabilità del rischio, occorre **valutare il livello del rischio** e decidere quali rischi necessitano di essere considerati

PROBABILITA'	Trascurabile	Contenuto	Significativo	Rilevante	Catastrofico
Molto probabile	medio	alto	alto	molto alto	molto alto
Probabile	medio	medio	alto	alto	molto alto
Possibile	basso	medio	alto	alto	alto
Improbabile	basso	basso	medio	medio	alto
Raro	basso	basso	medio	medio	alto

Il livello di rischio si determina incrociando la probabilità e la conseguenza dell'evento rischioso

Piano di prevenzione e contingenza

19

- Una volta accertato il livello di rischio occorre prevedere come trattarlo. Rischio per rischio con un **piano di prevenzione e contingenza** (il piano B...)

Fig. 10.2

Risk analysis form for an event management company.

Identified risk	Likelihood	Consequence	Level of risk	Prevention	Contingency
Main sponsor withdraws support	Possible	Major	Extreme	<ul style="list-style-type: none"> • sign long-term contracts with blue chip business partners • maintain ongoing business intelligence activities • maintain ongoing communication to develop business relationship with sponsor 	<ul style="list-style-type: none"> • approach other sponsors • approach government bodies for assistance • take out a short-term loan • extend other sponsorship involvement • cancel the event
Cash flow crisis	Possible	Major	Extreme	<ul style="list-style-type: none"> • careful budgeting • short-term contracts • monitoring and control of expenses • review pricing • review promotional activities 	<ul style="list-style-type: none"> • increase borrowings • search for new markets • extend promotion • discount tickets • find more sponsorship or funding
Major fatal accident	Rare	Major	High	<ul style="list-style-type: none"> • safety policies and procedures • staff training • insurance coverage • PR crisis plan 	<ul style="list-style-type: none"> • implement crisis management plan • provide accurate information to the media
Maintenance systems failure	Rare	Major	High	<ul style="list-style-type: none"> • high calibre staging/engineering staff • systems and procedures for preventative maintenance • insurance 	<ul style="list-style-type: none"> • contingency plans for breakdown of major plant or equipment

Piani di contingenza

Checklist

20

- Alcuni sono **obbligatoriosi per legge** (uscite di sicurezza, sistema antincendio, ecc.)
- I piani di contingenza vanno previsti sicuramente per:
 - ▣ **Impedire l'accesso al pubblico** in certe zone (+rischiose)
 - ▣ La **perdita di energia** elettrica
 - ▣ **Caduta della rete** delle telecomunicazioni
 - ▣ Riparare ai **danni derivanti dall'acqua** (pioggia, allagamenti) e dal fumo
 - ▣ **Contaminazione dell'acqua o dell'aria**
 - ▣ **Esplosioni**
 - ▣ **Persone intrappolate**
 - ▣ Ecc.

I rischi alla sicurezza

Checklist

21

- Includono:
 - ▣ **Furto** del contante (cassa)
 - ▣ Furto dei beni della location
 - ▣ **Ingressi abusivi** (persone che scavalcano, con il rischio di ferirsi)
 - ▣ Ingressi vietati nelle zone off-limit (il palco, nell'area VIP, ecc.)
 - ▣ **Vandalismo** a danni della struttura o degli equipaggiamenti
 - ▣ **Insufficiente** numero di addetti alla **security**
 - ▣ Security staff non qualificato e non preparato
 - ▣ **Uso di forza eccessiva** da parte della security
 - ▣ Ecc.

5. Gestione dei rischi

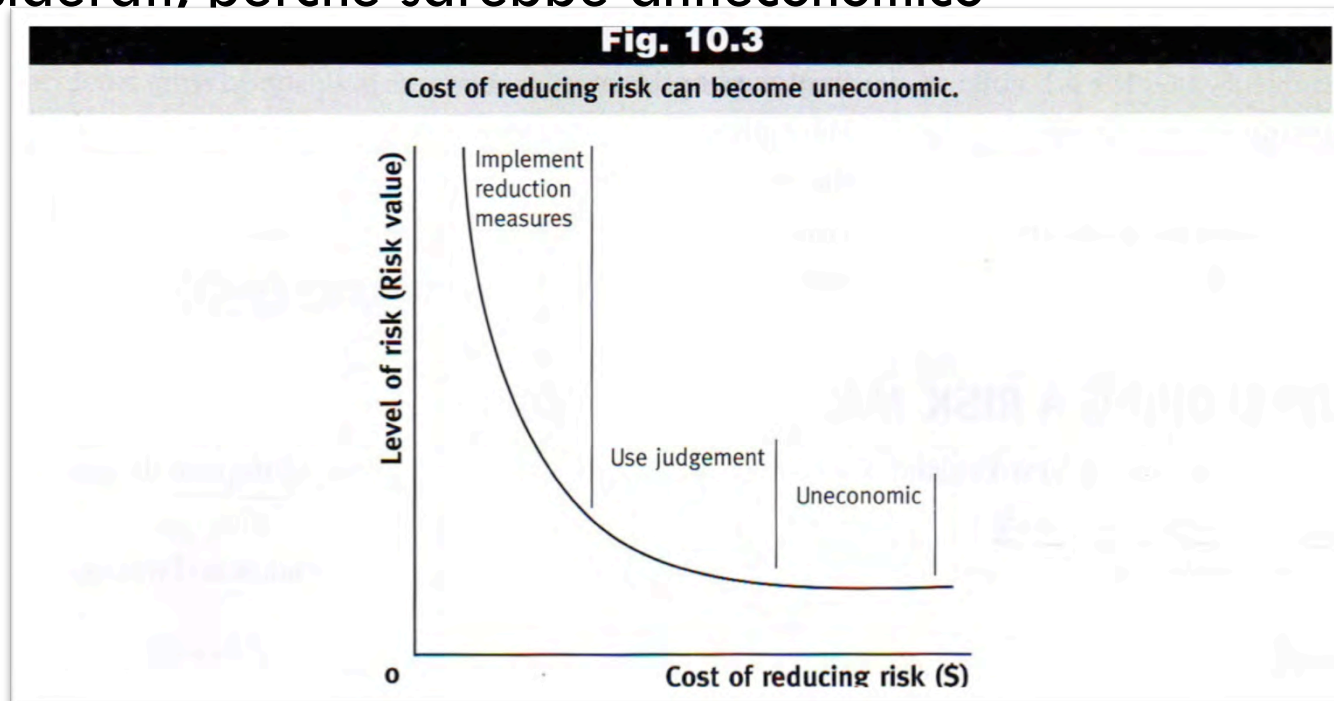
22

- Per trattare i rischi occorre identificare le diverse opzioni a disposizione (e il loro costo)
- Possiamo ad esempio:
 - ▣ **Evitarli** (ci si ritira da alcune attività, es. quelle che riguardano i bambini)
 - ▣ **Ridurre la probabilità** che accadano (implementando programmi di prevenzione)
 - ▣ **Ridurre la severità** delle conseguenze (contingency plan per il pronto soccorso)
 - ▣ **Condividerli** (si trasferiscono a terzi: outsource o assicurazioni)
 - ▣ **Accettarli** e metterli a budget

Quali rischi affrontare?

23

- Occorre sempre bilanciare i costi con il grado di rischio e la sua importanza. Rischi con impatto minore possono non essere considerati, perché sarebbe antieconomico



La liberatoria non basta...

24

- Il trattamento dei rischi è legato al sistema di pianificazione e controllo dell'evento
- Si può pianificare un sistema di prevenzione, o cercare contrattualmente di prevenire future diatribe (e crisi)
- **NON basta comunque far firmare liberatorie. La liberatoria non toglie del tutto la responsabilità all'organizzatore!** Perché comunque si può essere accusati di incuria, di mala fede, e magari del mancato rispetto di alcune normative di sicurezza!

Trattamento dei rischi

Checklist

25

- Nella gestione dei rischi **si considera:**
 - **Fonte del rischio:** come nasce il rischio?
 - **L'evento:** cosa succede?
 - **Priorità:** che priorità ha questo rischio vs. gli altri?
 - **Probabilità:** quasi certo, probabile, possibile, raro?
 - **Conseguenze:** ignorabile, minore, moderato, severo...
 - **Livello di rischio:** estremo, alto, moderato, basso?
 - **Trattamento:** cosa faremo per evitare il rischio, trasferirlo o affrontarlo?
 - **Responsabilità:** chi è responsabile della gestione dei rischi?
 - **Risorse necessarie:** quali risorse fisiche e umane sono necessarie per gestire il rischio?
 - **Sistema di misurazione:** come sapere se il risk management funziona?
 - **Timetable:** quando viene sviluppata l'opzione di trattamento

Risk Management

26

- **Il risk management è un processo continuativo:** inizia nella fase di planning dell'evento ma segue l'evento minuto per minuto.
- Bisogna **tener monitorati anche i “quasi-incidenti”**, per capirne le cause e come sono stati evitati, e allo stesso tempo occorre verificare che **non insorgano ulteriori fonti di rischi possibili** (nell'operatività dell'evento)

E se accade il peggio?

Crisis Management

28

- Il **Crisis Management** può essere definito come quel **processo** ordinato di attività che va dalla **previsione della crisi (Risk Management)** fino alla **gestione della stessa e delle fasi immediatamente successive**
- L'**obiettivo** del Crisis Management è duplice:
 - **Superare la crisi**
 - **Attivare dei meccanismi di apprendimento** in modo da evitare l'insorgere in futuro di eventi critici analoghi e/o per imparare a gestirli al meglio

Crisis Management

29

- La **crisi** appare **caratterizzata da tre aspetti** fondamentali:
 - ▣ **Eccezionalità** dell'evento critico
 - ▣ **Visibilità dell'evento** negativo e dei suoi effetti all'esterno, legata:
 - Importanza dell'azienda e immagine presso il pubblico
 - Area geografica interessata dalla crisi
 - Conseguenze pratiche verso i diversi pubblici
 - Concomitanza di altri fatti rilevanti che possono distogliere l'attenzione
 - ▣ **Necessità** di una **risposta tempestiva ed esaustiva**, con riferimento alle esigenze di informazione manifestate dai pubblici coinvolti

Processo di Crisis Management

30

3 fasi che si succedono nel tempo:

- **Prima della crisi: Risk Management** che abbiamo appena visto

Processo di Crisis Management

31

- **Durante la crisi:**
 - Si costituisce il **crisis management team**
 - Si prepara il **piano di comunicazione di crisi** ed il **manuale** di crisi (principi e procedure da seguire, comportamenti da adottare e azioni da compiere)
 - **Verifica dell'efficacia delle azioni comunicative** che l'impresa sta adottando
- **Dopo la crisi:**
 - **Verificare l'efficacia ex-post** di quanto realizzato nelle fasi più acute, comunicando i risultati conseguiti ai pubblici di riferimento
 - **Avviare quindi il processo di apprendimento**

La comunicazione di crisi

32

- Quando si verifica un evento traumatico l'organizzatore deve **gestire le informazioni**, all'interno e all'esterno per contenere gli effetti negativi sull'immagine dell'azienda
- Occorre **indagare la natura della crisi**, le aree coinvolte, le responsabilità, l'entità del danno e i pubblici interessati a vario titolo
- Il punto nodale è **la percezione della crisi** da parte dei **pubblici di riferimento** e capire **a chi indirizzare i messaggi** e con **quale contenuto**

La comunicazione in situazione di crisi

33

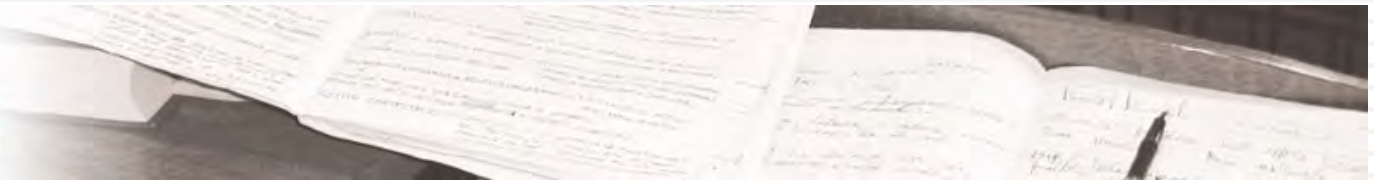
La comunicazione deve essere:

- **Immediata e completa:** per evitare la diffusione di notizie da parte di altre fonti che potrebbero aggravare la situazione
- **Centralizzata:** al fine di assicurare coerenza nella diffusione delle informazioni (un solo portavoce)
- **Costantemente aggiornata,** per informare continuamente i pubblici interessati sullo stato di avanzamento delle azioni intraprese
- **Trasparente:** che non minimizza e si assume le responsabilità
- **Multidirezionale:** diretta a tutti i pubblici, interni ed esterni

Media e comunicazione di crisi

34

- Le **relazioni con i media** sono di particolare importanza: l'impresa deve prendere spontaneamente l'iniziativa
 - ▣ **inviando le informazioni ufficiali ai giornalisti** (prima che arrivino da altre fonti)
 - ▣ Evitando di diffondere (es. sul sito aziendale) notizie prima di averle date ai giornalisti
 - ▣ **Controllando la veridicità** di quanto **diffuso** dai media
- **Strumenti:**
 - ▣ Comunicati stampa, conferenza stampa, interviste
 - ▣ Mezzi digitali: email, sito web, press-room virtuale



35

Grazie per l'attenzione