

Dalla compliance alla competitività industriale

Come dati, tecnologie e asset management
stanno riscrivendo le regole della fabbrica:
un confronto concreto

Palazzo di Varignana
25 giugno 2026

**Stress Test per la continuità
operativa: un approccio
integrato alla gestione dei
rischi aziendali**

**Avv.ta Chiara Piccaglia De Eccher
Ing. Marco Guidetti**



Studio Legale Piccaglia
®

Galileo
INGEGNERIA

01

Risk Management e Business Continuity

Perché serve uno strumento di stress testing

02

Cos'è lo Stress Test

Scopo, obiettivi e cosa non è

03

La metodologia

Progettazione · Esecuzione · Rendicontazione

04

Il perimetro del rischio

I macro-ambiti: operativo, umano, digitale, normativo

05

Casi applicativi e risultati

Sicurezza, supply chain, cyber, formazione

RISCHIO

*= effetto dell'incertezza
(definizione da sistemi di gestione)*

**Lo stress test ipotizza che la probabilità
di accadimento dell'evento = 100%**

INCERTEZZA

= stato di carenza di informazioni
relative alla comprensione o alla conoscenza di un evento, alle sue
conseguenze o probabilità

*«Avere la sensazione di non avere
tutte le informazioni per decidere»*

Due possibili approcci organizzativi all'evento:

REATTIVO

Gestire il danno dopo che si è verificato
→ alto costo, tempi lunghi, immagine compromessa
Alto investimento di effort umano e tecnico
Basato sulla “buona volontà”

PROATTIVO

Prevenire il danno prima che accada
→ investimento pianificato, resilienza strutturale
efficienza e storicizzazione delle modalità
Sistema dinamico di relazioni che generano impatti trasversali su tutta
l'Organizzazione

Creare in modo artificiale — ma non artificioso — una o più situazioni (anche contemporanee) che possano generare, in condizioni estreme ma possibili, turbativa all'applicazione delle normali e consolidate procedure aziendali.

✓ LO STRESS TEST È...

- Una perturbazione esterna NON programmata e quindi imprevista
- Una sollecitazione per la preparazione all'imprevisto
- Uno scenario a probabilità di accadimento = 100% per la simulazione
- Uno strumento che misura competenza, reattività, consapevolezza e problem solving

X NON È...

- Un audit di conformità legislativa (pur se la compliance è un parametro)
- Una previsione: è una situazione simulate di situazioni mappate (231_01, esperienza)
- Uno strumento per ELIMINARE o MITIGARE, in subordine, il rischio (che nella realtà esiste sempre) – lo evidenzia
- Un'attività straordinaria: deve diventare parte del sistema di gestione



Indagare la resilienza

Comportamento, capacità di reazione e resilienza dell'organizzazione ad un evento condiviso con gli stakeholder decisionali ma non comunicato agli operatori



Individuare opportunità di miglioramento

Suggerire azioni che aumentino la capacità di risposta in caso di impatto non prevedibile e assicurino la continuità operativa



Anticipare gli scenari peggiori

Prevedere i worst-case scenarios prima che si verifichino, indagando l'attuale struttura organizzativa



Valutare forze e debolezze

Identificare e condividere punti di forza e di debolezza in condizioni 'non ordinarie'

Lo stress test richiede due livelli di coinvolgimento distinti e separati:

IL TEAM DI TEST

(soggetti che effettuano il test)

Organismo di Certificazione

Terza parte: valida il protocollo, verifica l'aggiornamento del team, assicura deontologia e riservatezza

Partner Legale

Verifica conformità normativa e implicazioni ad esempio su temi legati a D.Lgs. 231/01 e UNI EN ISO 37001 o altre specifiche tematiche

Partner Tecnico

Competenza operativa sui processi produttivi, sicurezza e continuità sistemica

GLI STAKEHOLDER INFORMATI

(coinvolti nella progettazione, non nell'esecuzione)

- Proprietà / Alta Direzione
- Human Resources
- QHSEE Manager
- Area Legal / Compliance
- Organo di Vigilanza (231)
- Funzione Organizzazione Aziendale

Quando colpisce un evento: la logica temporale del rischio



La disponibilità alla gestione del rischio cambia radicalmente in base alla prevedibilità temporale dell'evento.



A FREQUENZA PRESTABILITA

Es. obblighi di legge a scadenza:
valutazione rischi, riunione periodica,
monitoraggi ambientali, manutenzioni
ordinarie, cogenze tributarie



PROGRAMMATA MA VERIFICABILE

L'organizzazione concorda con Organismi
di Controllo/Certificazione situazioni di
test su base normativa volontaria o meno
(tempi, processi e process owner definiti)



NON PROGRAMMATA / A BASSA PROBABILITÀ

Evento imprevisto o ritenuto improbabile.
È qui che lo stress test opera:
simulare il worst-case per testare la
prontezza organizzativa reale

Le Responsabilità ex D.Lgs. 231/01 e l'Importanza dell'Efficace Attuazione del Modello Organizzativo

Responsabilità dell'Ente

Sanzioni Applicabili

Esimente del Modello



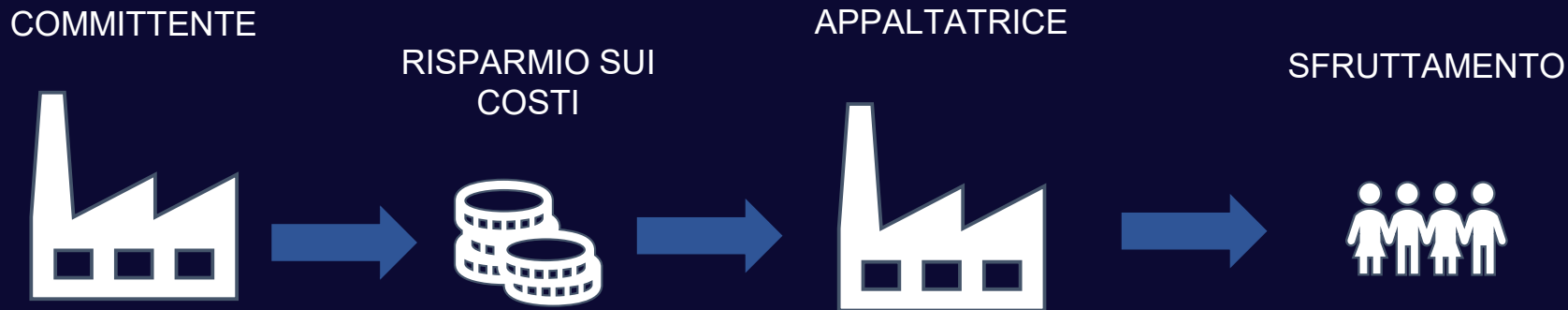
Road map del catalogo dei reati presupposto

dal 2001

al 2026



Un nuovo rischio per la business continuity: il caporalato



«Sufficienti indizi per ritenere che il libero esercizio di determinate attività economiche, abbia carattere agevolatorio rispetto all'attività di persone sottoposte a procedimento penale per i delitti di ...
intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro ex art. 603 bis c.p.»

Un nuovo rischio per la business continuity: l'amministrazione giudiziaria (art. 34 D. Lgs. 159/2011)

Per l'effetto, il Tribunale nomina un giudice delegato e un amministratore giudiziario, che esercita tutte le facoltà spettanti ai titolari dei diritti sui beni e sulle aziende oggetto della misura.

L'amministratore giudiziario può anche esercitare i poteri degli organi di amministrazione delle imprese, secondo le modalità stabilite dal Tribunale.

«i modelli organizzativi
si sono rivelati
inadeguati»

«controllo sull'idoneità
meramente formale»

«omesse tempestive
ed adeguate iniziative
di reale verifica della
filiera sino alla
rescissioni dei legami
commerciali»

«non ha verificato la
reale capacità
imprenditoriale»

«Non ha eseguito
efficaci ispezioni o
audit per appurare in
concreto le effettive
condizioni lavorative»

La Struttura del Modello Organizzativo (MOG)

 **Risk Assessment**

 **Protocolli Preventivi**

 **Organismo di Vigilanza**

 **Formazione Continua**

Efficace Attuazione del Modello Organizzativo



Aggiornamento Dinamico

Tracciabilità delle Decisioni

Sistema Disciplinare Effettivo

Le Aree di Maggior Rischio Reato



⚠ Le sanzioni interdittive possono compromettere la continuità operativa dell'ente.

1 PROGETTAZIONE

In accordo con gli Stakeholder

- Definizione scopo e scenario di crisi (da plausibile a estremamente remoto)
- Processi da sottoporre a stress test e relativi process owner
- Chi deve essere messo a conoscenza della simulazione
- Tempistiche e indicatori di prestazione/risposta
- Modalità di raccolta dati e rendicontazione



2 ESECUZIONE

Sul campo, in condizioni reali

- Analisi documentazione di riferimento (procedure, prassi, ecc.)
- Simulazione dello scenario
- Monitoraggio tempi di reazione, anomalie, comunicazione
- Verifica del rispetto delle procedure aziendali
- Valutazione degli effetti a catena della simulazione



3 RENDICONTAZIONE

Condivisione e azioni

- Report dei risultati con classificazione delle evidenze
- Condivisione con gli stakeholder
- Valutazione opportunità e/o azioni di tutela
- Piano di miglioramento condiviso
- Follow-up e verifica dell'implementazione

Il perimetro del rischio: i macro-ambiti investigati

Panel 1 · Dove nascono davvero i rischi



Lo stress test copre l'intera filiera del rischio aziendale. I macro-ambiti derivano dall'analisi di contesto, dalla mappatura reati ex 231/01 e dall'analisi di materialità ESG.



OPERATIVO PRODUTTIVO

Catena di fornitura · Ricambi e ripristino · Energia ·
Vetustà infrastrutture · Logistica
inbound/outbound



RISORSE UMANE

Competenza dimostrabile · Formazione ·
Conoscenza processi/policy/procedure · Leadership
· Variabilità organico



CYBER & DIGITALE

Attacco esterno · Perdita involontaria dati ·
Vulnerabilità eventi naturali · Data breach ·
Business interruption IT



NORMATIVO E LEGALE

D.Lgs. 231/01 · Normativa internazionale · Direttive
di prodotto · Rapporti con Autorità di Vigilanza



RELAZIONI STAKEHOLDER

Rapporti con istituzioni · Comunicazione esterna ·
Tensioni sindacali interne ed esterne · Appaltatori



SUPPLY CHAIN

Interruzione fornitura · Impatto clima interno da
scelte supply chain · Interferenze non gestite
(SS&L)

Il campo operativo: sede dell'organizzazione o sedi periferiche · Reparti produttivi · Test su operatori, preposti, imprese manutentrici



Supply Chain Interruption

Interruzione fornitore critico: testare la capacità di sourcing alternativo, gestione scorte, comunicazione ai clienti e continuità della produzione



Infortunio Grave (prognosi > 40 gg)

Testare: attivazione emergenza, gestione comunicazione con Autorità (ASL, INAIL), copertura del ruolo, documentazione e gestione mediatica



Cyber Attack / Data Breach

Attacco informatico simulato: testare tempo di rilevazione, procedure di risposta, isolamento dei sistemi, comunicazione ai soggetti interessati



Formazione: Competenza Dimostrabile

Verifica pratica di procedure e conoscenze non solo su carta: preposti che gestiscono un'emergenza, operatori in produzione, ruoli previsti nei piani di emergenza

Uno dei gap più frequenti rilevati dagli stress test: la distanza tra ciò che l'organizzazione 'sa di sapere' e ciò che sa fare davvero in condizioni di stress.

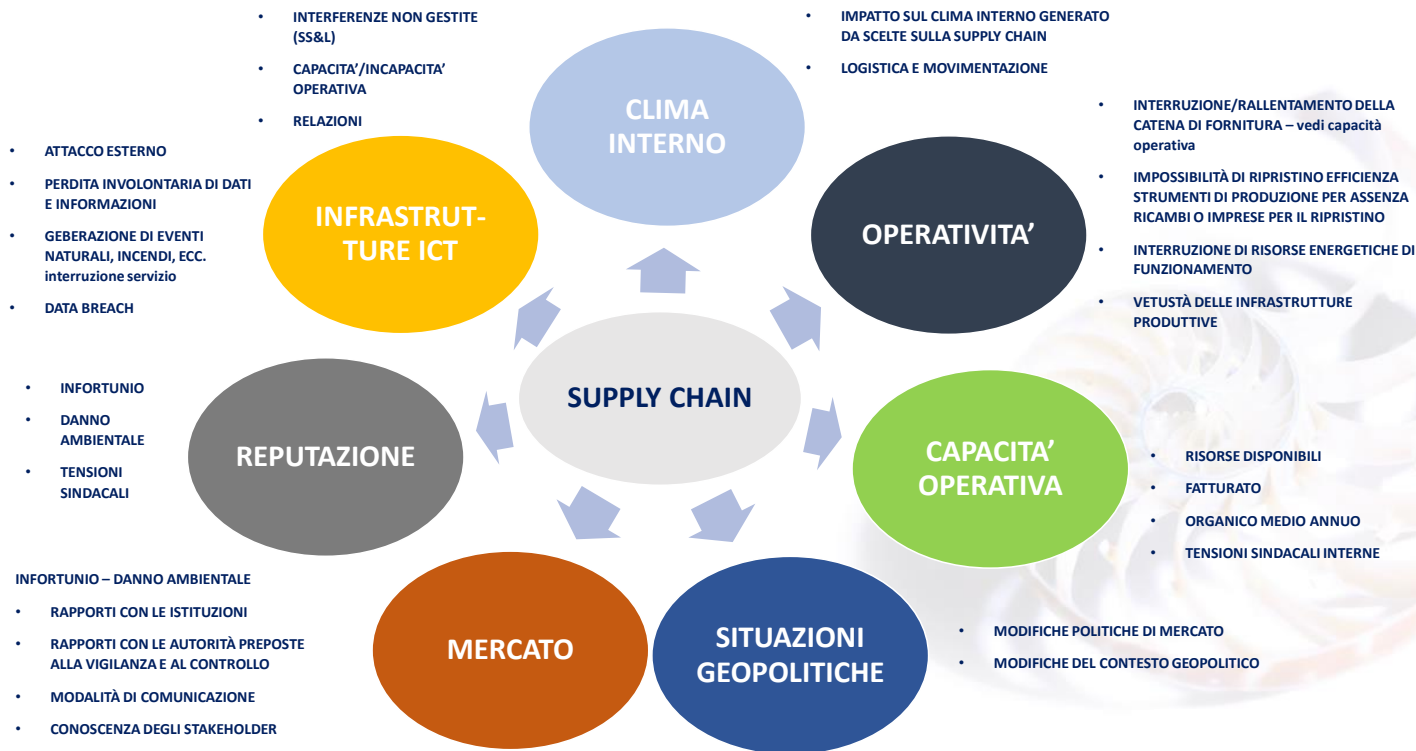
COSA VIENE VERIFICATO

- Formazione cogenza normativa (sicurezza, ambiente, qualità)
- Addestramento pratico e conoscenza dei processi
- Conoscenza delle policy e dei sistemi specifici (231, 37001)
- Conoscenza dell'organigramma, dei ruoli e delle relazioni
- Ruoli previsti dai piani di emergenza: presenti e operativi?
- Capacità di comunicare internamente ed esternamente in emergenza

LE SCOPERTE TIPICHE

- Il preposto conosce la procedura ma non la applica sotto stress
- I ruoli del piano di emergenza non sono coperti (assenze, turnover)
- I numeri di emergenza nei documenti non sono aggiornati
- L'operatore sa chi chiamare in teoria, non in pratica
- La comunicazione interna si blocca ai livelli intermedi
- La documentazione esiste ma non è accessibile in campo

I risultati: classificazione delle evidenze raccolte



I risultati: classificazione delle evidenze raccolte



Il report non è un giudizio. È uno strumento di lavoro strutturato per tradurre le evidenze in azioni migliorative.

MINACCE

Situazioni che evidenziano una potenziale impreparazione all'evento

Carenza documentale · Carenza nelle competenze · Assenza di strumenti tecnologici o attrezzature · Carenze da soggetti terzi (fornitori, appaltatori, distributori)

→ AZIONE

Individuazione strumenti di difesa tramite i punti di forza esistenti, acquisizione di nuovi punti di forza, adozione di strumenti documentali, tecnologici e di competenza

OPPORTUNITÀ DI EFFICIENTAMENTO

Situazioni con potenziali miglioramenti a beneficio economico

Risparmi sui costi interni/esterni · Ottimizzazione risorse · Ricollocamento competenze · Riduzione impegno

→ AZIONE

Azioni per valorizzare processi, ridurre l'impegno di risorse rilevato, individuare possibili mercati o valorizzazione dei prodotti

OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO

Risposta positiva ma strumenti migliorabili per aumentare la tutela

Procedure esistenti ma non ottimali · Strumenti tecnologici adeguati ma non integrati · Processi consolidati ma non documentati

→ AZIONE

Rafforzamento dei punti di forza, riduzione dei punti di debolezza, adozione di strumenti per migliorare la gestione della 'consuetudine'

Lo Stress Test e il D.Lgs. 231/01: verifica in campo del MOG



Lo stress test verifica l'effettiva efficacia dei Modelli Organizzativi e di Gestione (MOG) e dei Business Continuity Plan (BCP) — non solo la loro esistenza.

MOG 231/01 e 37001

Il Modello esiste e la procedura c'è.
Lo stress test verifica che
vengano effettivamente applicati
in condizioni non ordinarie.

Business Continuity Plan

Il BCP prevede scenari di crisi.
Lo stress test testa se i
process owner sanno attivarli
e se le risorse sono disponibili.

Scenari da Analisi di Contesto

I reati presupposto mappati ex 231,
l'analisi di materialità ESG e
l'analisi del contesto alimentano
la scelta degli scenari da testare.

Il D.Lgs. 231/01 richiede che i modelli siano 'efficaci ed efficienza'. Lo stress test fornisce evidenze concrete di efficacia — utili all'Organo di Vigilanza e dimostrabili in sede giudiziale.

La Gestione del Rischio come Strumento di Continuità Operativa

Il Principio Chiave

Un Modello efficace non è solo uno **scudo** dalla responsabilità: rafforza governance, fiducia degli stakeholder e continuità aziendale.

I punti di forza del metodo

Panel 1 · Dove nascono davvero i rischi



Indipendenza

Terzietà garantita dall'Organismo di Certificazione. Nessun conflitto d'interesse interno.



Esperienza operativa

Team con competenza dimostrabile sui processi delle organizzazioni industriali.



Interdisciplinarietà

Diversi punti di vista (legale, tecnico, organizzativo) per ottenere un quadro completo delle sfide.



Azione preventiva

Non reattiva. Permette di passare dalla gestione del danno alla prevenzione strutturata del danno.



Sostenibilità aziendale

Le azioni suggerite sono coerenti, sostenibili e calibrate sul livello di anomalia riscontrata.



Valore informativo

Raccoglie dati sulla capacità di risposta reale — non stimata — utili al top management per decidere.

Grazie per l'Attenzione

 **Galileo**
INGEGNERIA



Studio Legale Picaglia
