



Crisis

Management:

un asset aziendale da valorizzare

La pandemia a cui stiamo facendo fronte è un esempio clamoroso di quanto purtroppo costa non avere al posto giusto le persone giuste e, soprattutto, quanto costano gli errori che si compiono quando occorre imparare durante l'emergenza

osservando la frequenza con cui le situazioni di emergenza si verificano nel mondo, al ritmo di almeno 2 o 3 eventi nuovi e devastanti all'anno, la prima considerazione che mi sento di fare è che come minimo occorre cambiare colore al cigno nero, simbologia con cui di solito vengono definiti gli eventi imprevedibili e mai verificatisi prima. Scorrendo infatti la lista dei disastri o delle situazioni di crisi in cui siamo incorsi, dalla fine della seconda guerra mondiale, emerge con evidenza che le crisi stanno purtroppo diventando dei "cigni bianchi" molto comuni con cui dobbiamo abituarci a convivere.

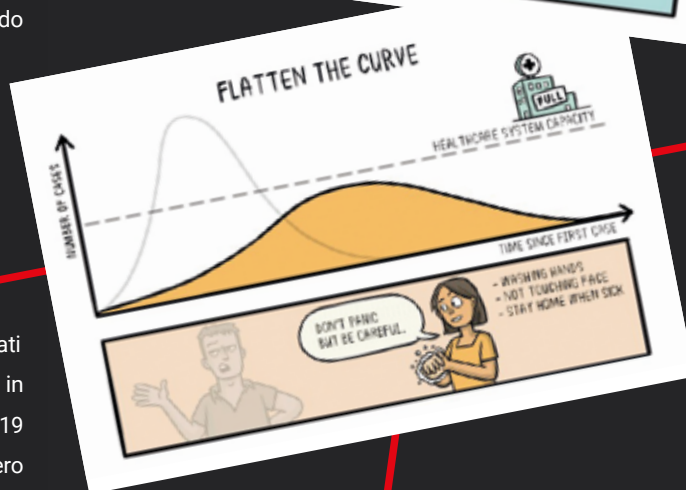
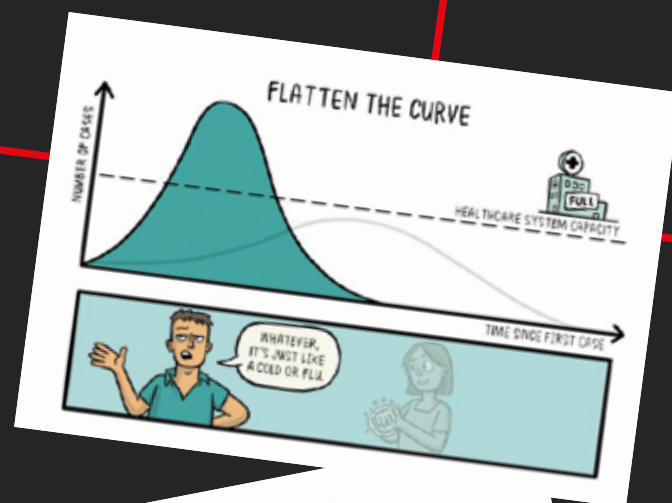
Solo per citare alcuni dei disastri più eclatanti degli ultimi 35 anni: passiamo dai quelli nucleari di Chernobyl e Fukushima, all'attacco alle Torri Gemelle a NYC, ai diversi attentati legati alla strategia del terrore dell'ISIS, proseguendo con gli incendi in Grecia, California ed Australia e fermandoci alla Pandemia da Covid19 e vi garantisco che l'elenco da cui ho estratto queste crisi è davvero lunghissimo e potrebbe riempire probabilmente il resto dell'articolo. Se ne conviene che, un mondo globalizzato, concatenato e interconnesso ci espone a rischi enormi che richiedono capacità previsionale, preparazione e professionalità per ridurre l'impatto su persone e cose.

I nostri sistemi (le aziende, i servizi pubblici, le amministrazioni locali, ecc.) sono in genere molto poco preparati. Quando accade qualcosa di imprevisto ne segue incompienza, impotenza, fuga. Hanno paura gli individui. Hanno paura le organizzazioni, che si rifiutano di rivedere i loro strumenti e le loro procedure. Esistono, infatti, degli insegnamenti che possono risultare preziosi, tanto per prevenire che per intervenire nelle emergenze.

PER ESSERE VELOCI, OCCORRE AVER STUDIATO PRIMA

La prima regola nel Crisis management, che ogni addetto ai lavori conosce bene, è che occorre prevenire, agire o reagire immediatamente comprendendo e selezionando, in tempo reale, le caratteristiche e il contenuto del problema. Per essere veloci, poiché il tempo di studiare quanto accaduto è ridotto al minimo, occorre aver studiato prima, avere dei piani nel cassetto da utilizzare e delle procedure da seguire.

Per gestire con successo un'emergenza e poi un'eventuale crisi che ne è il probabile sviluppo, pur essendo le due cose molto diverse tra loro, serve essere preparati e allenati. Non sto parlando di previsioni



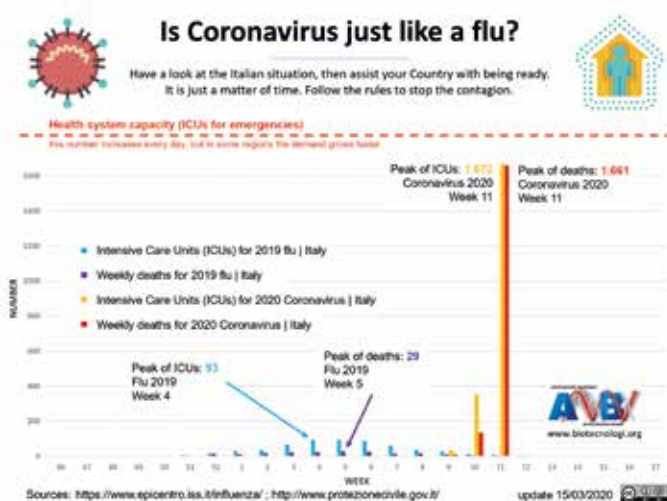
da sfera di cristallo ma di costituire all'interno dell'azienda, in qualunque settore merceologico operi o, perché no, di uno Stato o di una Federazione o Comunità di stati membri, una funzione responsabile del risk management che possa garantire la cosiddetta business continuity anche al verificarsi di eventi catastrofali prevedibili o imprevedibili attraverso un adeguato contingency planning per far fronte all'interruzione delle attività primarie.

Se ci pensate bene è tutto più semplice di quanto potrebbe sembrare perché esistono esempi puntuali, all'interno della nostra collettività, di servizi preparati ad affrontare all'improvviso situazioni emergenziali per le quali però sono perfettamente attrezzati, addestrati e strutturati. Senza immaginare scenari cinematografici alla 007 stiamo facendo semplicemente riferimento ai Pronto Soccorso degli ospedali, non a caso identificati spesso dalla parola Emergency, ai Vigili del Fuoco, alle compagnie aeree e tutto il comparto trasporti, alla Protezione Civile.

Basterebbe trarre alcuni spunti da questi modelli e processi di lavoro, creando funzioni preposte ad identificare possibili scenari di emergenza, predisponendo risorse economiche ed umane per gestirli e nominando un'unica catena di comando senza se e senza ma per poter gestire, nel modo migliore, le emergenze e le crisi.

Sembra difficile o quasi impossibile vero? Riuscire a prevedere e a prepararsi ai possibili scenari di crisi a cui potrebbero andare incontro un'azienda, una nazione, un continente o tutto il pianeta.

Management



Seguendo però delle regole, difficili da attuare se non si è tecnici esperti della materia, diventa tutto più normale e si riescono a contenere i danni economici e reputazionali che ogni crisi – e spieghiamo che un'emergenza diventa crisi, quando diventa di dominio pubblico attraverso i media – comporta.

Le competenze richieste per la gestione di una crisi sono:

- 1 Conoscenza completa del problema**
- 2 Preparazione di piani legati alle principali situazioni di emergenza che potrebbero verificarsi**
- 3 Esercitazioni periodiche per mettere in pratica e verificare il funzionamento dei piani di emergenza**
- 4 Aggiornamenti costanti dei piani di preparazione agli scenari di crisi**
- 5 Allocazione di risorse straordinarie per far fronte e rendere sostenibili i crisis plan**
- 6 Identificazione di team dedicati, di dirigenti e tecnici, per la gestione strategica e operativa**
- 7 Selezione di partner alternativi per gli approvvigionamenti: fornitori di materie prime, macchinari, logistica, risorse umane, etc**
- 8 Piani di riconversione dei reparti e del personale, inclusi lo smart working e la smart mobility**
- 9 Piani di comunicazione e di relazioni istituzionali con le autorità**
- 10 Consulenti specializzati ed esperti nel crisis management in diversi ambiti: comunicazione, affari legali, ingegneri e tecnici.**

IL SISTEMA GEMELLO

Uno dei problemi più critici da affrontare durante una crisi è quello di garantire la continuità del business che sia industriale o di servizi

pubblici o privati attraverso una robusta supply chain strutturata per marciare anche in situazioni di emergenza grazie alla presenza del cosiddetto SG, il sistema gemello, in grado di supportare la fase critica. Predisporre un valido SG richiede però una visione strategica a monte che consideri il Risk Management e la valutazione costante e aggiornata dei rischi e investa a 360° nell'individuazione e nella messa a sistema di alternative operative, immediate e percorribili. Molte risorse devono trovarsi già "in casa" e ciò che potrebbe servire, dalle materie prime, ai macchinari, al personale di riserva o alla creazione di reti supplementari di risorse umane, va predisposto per essere pronto all'uso.

Nel processo di gestione della catena di fornitura (Barbara Gaudenzi - sinergie n. 71/06) è necessario identificare come obiettivi del processo: il conseguimento di un determinato livello di servizio al cliente e la capacità di rispondere al mercato in modo tempestivo e flessibile. Non esiste un unico processo di supply chain in quanto ogni sub-obiettivo misurabile che compone il processo di gestione (es. puntualità, correttezza e assenza di difetti nell'evasione degli ordini) è soggetto a maggiori o minori rischi a seconda degli obiettivi considerati.

Pensiamo alla gestione delle scorte di magazzino durante un evento catastrofe oppure alla mancanza di approvvigionamenti causa indisponibilità del fornitore che ha vinto la gara d'appalto grazie alle migliori condizioni economiche praticate? Cosa accade nel momento in cui siamo legati ad un unico fornitore? Che senz'altro per garantire la Business Continuity dovremo andare sul mercato a fare accordi last minute, pagati a caro prezzo e anche con l'incertezza di acquisire la merce mancante e le materie prime della qualità richiesta.

Per questo oggi si parla sempre di più di Enterprise Risk Management (ERP), un modo di considerare il tema in senso olistico, globale, concatenato trasversalmente alle funzioni aziendali coinvolte e focalizzato sui rischi critici in funzione degli obiettivi prioritari stabiliti.

In un processo simile va dato ampio spazio e margine di manovra a chi conosce il funzionamento della macchina! Chi è operativo all'interno del sistema e sa operare preventivamente o nei casi più gravi reattivamente rispetto a gerarchie aziendali a volte vuote e prive di valore in un contesto critico ma determinanti nel prendere coscienza della gravità del problema, impegnarsi in prima persona per affrontarlo, avvalendosi e delegando alle funzioni e alle risorse umane più competenti la gestione della crisi.

RIFLESSIONI SU COVID-19

La pandemia a cui stiamo facendo fronte è un esempio clamoroso di quanto purtroppo costa non avere al posto giusto le persone giuste e soprattutto gli errori che si compiono quando occorre imparare durante l'emergenza. È vero che ogni emergenza comporta un delta di "effetto sorpresa" che non può essere previsto ma se andiamo a quantificarlo molto probabilmente stiamo parlando di una percentuale pari al 20, massimo al 30% se vogliamo esagerare, mentre tutto il resto può essere previsto e organizzato in anticipo per essere pronti al verificarsi dell'evento.

Abbiamo guardato per oltre due mesi quanto accadeva in Cina senza che ci toccasse minimamente l'idea che potesse arrivare anche da noi. Ci siamo stupiti per la capacità del regime cinese di costruire ospedali con terapie intensive in una settimana considerandoci protetti e forse addirittura immuni grazie alle nostre "corrette abitudini alimentari" e agli pseudo livelli elevati dei nostri Servizi Sanitari eppure dopo neanche un mese siamo precipitati nel baratro e abbiamo ormai superato la Cina per numero di contagi e decessi. Sarebbe bastata un po' di lungimiranza e probabilmente la semplice osservazione empirica anche da parte dell'OMS per prevedere e contenere l'epidemia.

Esiste una grande differenza nel prendere la decisione politica finale basandosi su mappe del rischio che preventivamente segnalano possibili calamità o rischi di business interruption o reagire quando si è ormai nell'occhio del ciclone e occorre cercare solo di contenere i danni

Esistono inoltre oggi modelli previsionali che sono in grado di ipotizzare scenari apocalittici per poi gestirli in modo da ridurre i danni a cose e persone. Chiediamoci per esempio in questa pandemia cosa non ha funzionato o non sta funzionando in Europa? Ci siamo chiesti in questi lunghi giorni di quarantena come mai con tutte le risorse di cui abbiamo dotato l'Unione Europea non abbiamo un sistema coordinato di Protezione Civile a livello europeo?

Pensiamo cosa sarebbe successo e quante morti si sarebbero potute evitare se fosse esistito un Commissario dedicato al Risk Management dell'Europa, dotato di uomini e strutture, in grado di coordinare i reparti di terapia intensiva dei Paesi membri, di fare acquisti centralizzati di dispositivi medici come le tanto agognate mascherine e di coordinarsi con Stati come la Cina e gli USA.

Questo è solo un esempio che, a cascata, in modalità Top Down, può essere replicato fino alla comunità molecolare più piccola esistente

nel mondo per comprendere come investire in competenze, professionalità, studi, ricerche, addestramento e creazione di strutture dedicate possa ridurre, non azzerare ovviamente, ma ridurre i danni di una crisi di qualunque natura essa sia.

Lentezza, errori e inesperienza di chi ha avuto il compito, per il ruolo ricoperto, di gestire un'emergenza comportano la perdita di vite umane e il blocco delle attività vitali di un'azienda o di un'intera economia mondiale. Avere ruoli di responsabilità in azienda o a livello politico non può essere l'unico elemento abilitante che comporti automaticamente la nomina di "Comandante in capo". Certo, in una crisi che investe l'intera nazione o il mondo come nel caso della pandemia da Covid-19 è impensabile non attribuire la responsabilità finale delle scelte ai diversi Capi di Stato ma, esiste una grande differenza nel prendere la decisione politica finale basandosi su mappe del rischio che preventivamente segnalano possibili calamità o rischi di business interruption o reagire quando si è ormai nell'occhio del ciclone e occorre cercare solo di contenere i danni.

PREPAREDNESS PLAN

Concludendo questa rapida disamina di alcuni degli aspetti principali legati alla prevenzione e alla gestione delle crisi voglio ribadire il mantra che accompagna chiunque sia coinvolto in contesti di business Risk Management: l'unico modo per gestire con successo una crisi contenendo i danni a persone e cose e quelli reputazionali e finanziari è conoscere le proprie aree di vulnerabilità, le zone rosse e mapparle costantemente. Investire nella realizzazione e nell'aggiornamento dei "Preparedness Plan", in simulazioni e nell'addestramento del personale coinvolto è un investimento cruciale e ha già e avrà sempre di più in futuro il valore di un vero e proprio asset aziendale.

Il crisis team, di cui non abbiamo trattato in questo articolo, deve essere permanente, affiatato, deve riunirsi con regolarità e disporre di uomini e mezzi messi a bilancio. La trasversalità del crisis management impone che tutte le funzioni aziendali che presidiano aree potenzialmente critiche devono essere coinvolte e ascoltate nei processi decisionali. Nel team di crisi devono essere presenti anche esperti di comunicazione in grado di supportare i tecnici e il management nel fornire in tempi e modi e con linguaggi e toni opportuni l'opinione pubblica e le autorità.

In una situazione di crisi non c'è il tempo di imparare, per cui l'unico modo per riuscire a gestirla è avere imparato tanto prima, essere preparati e avere a disposizione il miglior team disponibile.