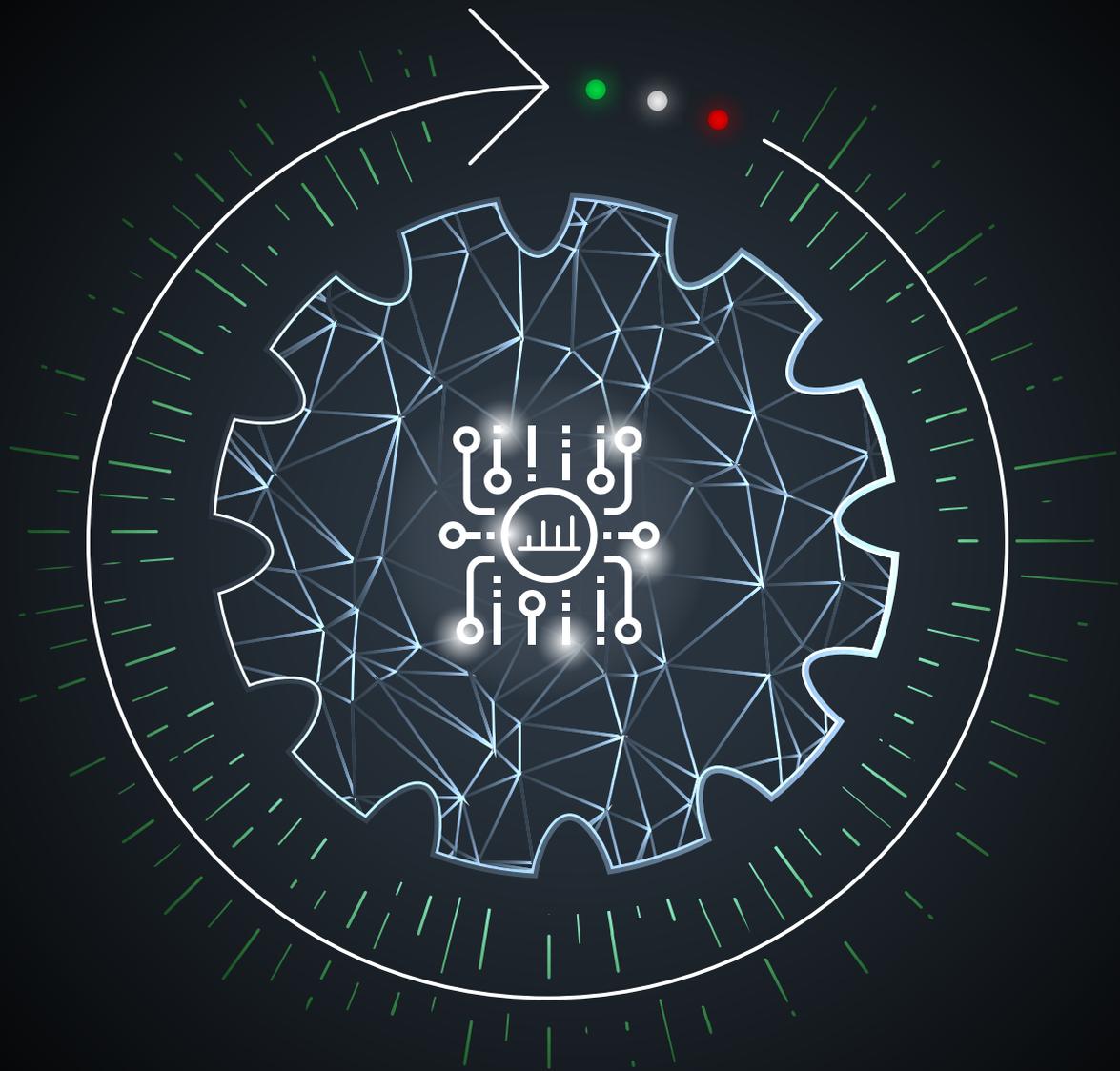


Deloitte.



From now on

Command Center.
L'evoluzione del Crisis Management



**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**
since 1845

Introduzione

La diffusione del Covid-19 su scala globale è certamente una delle sfide più rilevanti che in tempi recenti le economie e le società moderne si sono trovate ad affrontare. Nessuno ne è immune e nessun Paese o organizzazione può ritenersi al sicuro da quella che è stata classificata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità come una "pandemia". Se si pensa al contesto economico italiano, tra i primi colpiti a livello globale, si è assistito ad un calo significativo del fatturato delle imprese rispetto a situazioni pregresse di normalità.

Rispetto ai dati di Marzo 2019, in Italia si è assistito ad un calo del 32,6% del fatturato, con l'84,5% delle aziende che evidenzia un rallentamento della domanda (domestica e internazionale), con previsioni che questo fenomeno si protragga ancora per diversi mesi¹. Il quadro complessivo del nostro paese presenta anche alcuni settori dove, di contro, si stanno evidenziando crescite inattese, anche se non prive di difficoltà operative. Ad esempio la Grande Distribuzione Organizzata, che ha registrato nel periodo tra Febbraio e Aprile una crescita nell'ordine del 10-17% rispetto al periodo precedente, con un effetto traino anche su tutto l'indotto, dal packaging alla logistica/distribuzione².

Ovunque le imprese stanno cercando di adattarsi, laddove possibile, a nuovi modi di lavorare: da remoto, con modalità nuove e destinate a protrarsi nel tempo, senza una tempistica definita di ritorno alla normalità, trovandosi dunque a fronteggiare un futuro estremamente incerto, che sarà sicuramente influenzato dalle decisioni che i Governi prenderanno nella fase di Recover.

Molte aziende hanno già sviluppato nel corso degli anni passati dei framework "tradizionali" di gestione delle crisi aziendali; alcune di queste hanno anche sviluppato piani specifici, prevedendo in alcuni casi possibili scenari pandemici. D'altra parte, la crisi legata alla diffusione del COVID-19 ha delle caratteristiche peculiari tali da differenziarla dagli scenari che tipicamente le organizzazioni hanno inserito nei propri piani e per cui avevano previsto delle modalità di risposta. In particolare, di seguito sono esemplificate alcune delle caratteristiche che contraddistinguono l'attuale crisi legata al COVID-19:

- È una crisi che non coinvolge gli asset fisici di un'organizzazione, ma ha un enorme impatto sulle persone e sull'attuabilità dei processi in essere.

- È una crisi molto complessa che richiede le competenze congiunte di un team multi-funzionale, al cui interno risiedono competenze che normalmente non sono presenti in azienda (e.g. epidemiologiche) e che quindi è in grado di interpretare gli aspetti chiave della pandemia sotto diversi punti di vista.
- È una crisi che ha una dimensione globale e che costringe di conseguenza le organizzazioni a gestire gli impatti in diverse aree geografiche e lungo tutta la supply chain.
- È una crisi che non è legata ad un unico evento distruttivo, come un disastro naturale o un failure tecnologico; si prospetta di conseguenza come una crisi altalenante, che costringerà le organizzazioni a confrontarsi con una situazione di "nuova normalità".
- È una crisi in cui i Governi giocano un ruolo chiave: forniscono dati certi, decidono le misure da intraprendere (e.g. il lockdown) e adottano provvedimenti per supportare le organizzazioni nel fronteggiare la crisi.
- È una crisi che ha impatti sia sulla domanda sia sull'offerta: basti pensare a come, da un lato, il blocco della produzione nelle fabbriche abbia ridotto significativamente l'offerta di prodotti quali, ad esempio, i ricambi per auto, mentre dall'altro la quarantena imposta alla popolazione abbia tagliato i consumi, ossia la domanda, di viaggi, alberghi, ristorazione e vendita al dettaglio.

1. Fonte: Confindustria, "Seconda edizione dell'indagine sugli effetti della pandemia da COVID-19 per le imprese italiane"

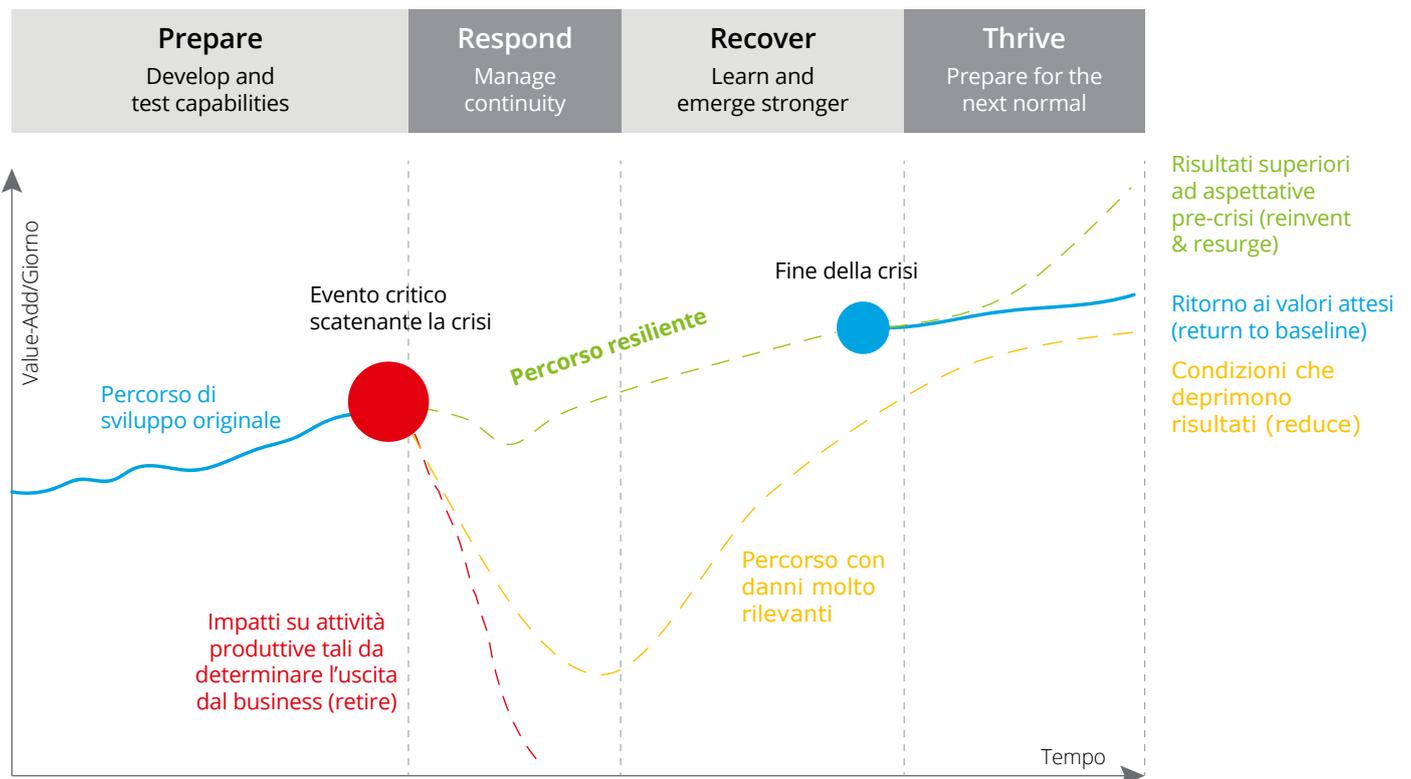
2. Fonte: Nielsen, Insight, articoli vari a partire da febbraio 2020

Alcune organizzazioni, in particolare quelle che più di altre hanno investito nello sviluppo di processi di crisis management, potranno trarre un significativo vantaggio competitivo non solo durante la fase di risposta immediata alla crisi, ma certamente

anche nelle fasi successive, a partire da quella di Recover, ovvero nel ritorno al Business-as-Usual, quando le organizzazioni potranno applicare le lezioni apprese durante la crisi, contribuendo a renderle più robuste e forti. Come illustrato in Figura 1, le azioni

intraprese durante la crisi porteranno a risultati differenti durante le fasi successive, con effetti estremamente rilevanti per la sopravvivenza e/o la prosperità futura.

Figura 1. Le fasi di gestione della crisi e le risposte delle aziende



Prepare
La fase in cui un'azienda sviluppa e testa le proprie competenze di crisis management in condizioni di Business-as-Usual.

Respond
La fase nella quale un'azienda è chiamata a rispondere e a gestire prontamente un evento critico che mette a repentaglio la sua sopravvivenza.

Recover
La fase in cui un'azienda deve, da un lato, fronteggiare gli impatti a lungo termine della crisi e, dall'altro, prendere consapevolezza delle "lesson learned" per emergere dalla crisi più forte rispetto al passato.

Thrive
La fase finale della crisi nella quale l'azienda si prepara alla "nuova normalità".

Fonte: Deloitte

In risposta al COVID-19, nell'ambito della disciplina del crisis management aziendale, i piani di risposta alle pandemie, laddove presenti, sono stati attivati. Molti di questi piani sono stati ispirati da eventi simili, quali la diffusione del virus H1N1 (l'influenza suina) o la SARS, epidemie che tuttavia hanno avuto una minore estensione geografica, ed impatti completamente differenti rispetto al COVID-19. Ciò ha fatto sì che solo una minima parte (se non addirittura nessuno) degli attuali piani presenti nelle aziende prevedesse competenze e soluzioni applicabili "as-is": al contrario, quasi tutte queste organizzazioni devono rivedere i propri piani per far fronte efficacemente agli impatti specifici della crisi sulla forza lavoro, sulla supply chain, sulle vendite e, non da ultimo, sulla propria situazione finanziaria.

Le molte organizzazioni che non avevano già sviluppato un piano di risposta alla crisi, hanno dovuto invece necessariamente affidarsi ad iniziative ad hoc, disegnate in modo da integrare i processi legati al Business-as-Usual con delle azioni contingenti. In questi casi, a volte, la mancanza di esperienza ha portato a soluzioni inefficaci, con forti bias rispetto ad una visione del futuro ancorata ai trend e alle dinamiche presenti, che sconta una bassa capacità di previsione e soprattutto di adattamento.

Con la prospettiva dell'arrivo di un vaccino in tempi ancora lontani e, di conseguenza, della diffusione di interventi di natura non-farmaceutica (dall'inglese, Non-Pharmaceutical Interventions, NPI), sia da parte dei Governi che delle organizzazioni (e.g. il distanziamento sociale), la fase di ripresa sarà "fluida", con allentamenti e/o reintroduzioni di regolamentazioni ad intermittenza, a seconda dell'andamento e dei picchi della pandemia. È quindi

questo il momento di chiedersi se le soluzioni di gestione della crisi, così come organizzate fino ad ora dalle singole aziende, potranno essere efficaci e se possano essere sostenibili nel lungo periodo, date le specifiche condizioni imposte da questa pandemia.

Proprio in virtù delle specificità di questa crisi, è oggi di fondamentale importanza che i leader che guidano le scelte strategiche all'interno delle organizzazioni possano disporre di un punto di riferimento gestionale quale il Command Center, che possa fungere da vero e proprio fulcro operativo trasversale e multidisciplinare per tutte le fasi di gestione della crisi. Questo deve da un lato agevolare la capacità decisionale del Crisis Committee e dei leader aziendali, rendendo di fatto possibile l'attività di gestione e coordinamento, e dall'altro rendere l'organizzazione in grado di rispondere in modo rapido e flessibile ai cambiamenti, interni ed esterni, imposti da questa crisi.



Le componenti fondamentali per una efficace gestione della pandemia COVID-19

Considerando le caratteristiche peculiari della crisi legata al COVID-19, le aziende dovrebbero effettuare una valutazione delle componenti fondamentali che devono essere presenti all'interno del proprio team operativo di gestione delle crisi, il Command Center. Le quattro caratteristiche chiave per un Command Center resiliente sono le seguenti:

- **Fornire una chiara comprensione della crisi**

Il Command Center deve avere la capacità di fornire una chiara comprensione della crisi (SITREP-SITUational REPort), sia dal punto di vista degli impatti interni sia delle limitazioni e/o implicazioni esterne. Questo richiede una corretta definizione delle fonti, dei flussi, delle frequenze e degli strumenti informativi da utilizzare nel Command Center.

- **Le linee guida strategiche di risposta alla crisi devono essere chiare**

È necessario che vi sia condivisione dei valori aziendali, che saranno alla base delle decisioni, anche le più critiche, che il Crisis Committee dovrà prendere. Alcune scelte fatte durante il periodo di crisi potranno impattare in modo significativo il giudizio degli stakeholder e la reputazione

aziendale. La capacità di sviluppare continuamente (e rapidamente) una serie di scenari decisionali è imprescindibile per un efficace processo di decision making, anche (e soprattutto) in situazioni di crisi.

- **Tutte le competenze necessarie devono essere rappresentate**

All'interno del Command Center devono essere presenti tutte le competenze necessarie a comprendere le possibili evoluzioni del contesto ("frame the crisis") e le possibili opzioni gestionali di cui le aziende potranno disporre. In particolare, nel caso della crisi legata al COVID-19 hanno un ruolo fondamentale competenze che normalmente non sono presenti nelle figure manageriali aziendali, come le competenze medico- sanitarie.

- **Tenere a mente le "3C", ossia Coordinamento, Comando e Controllo**

Il Command Center deve prevedere un modello di coordinamento, comando e controllo efficace. Si deve consentire alle informazioni di risalire tempestivamente dalle unità operative "locali" verso il "centro" - per alimentare la capacità di scenario planning - e di ridiscendere altrettanto

efficacemente verso la periferia, per fornire in modo mirato opportune direttive a chi le dovrà attuare. Non meno importante, la corretta gestione delle comunicazioni esterne in condizioni di crisi richiede competenze specialistiche e una struttura di ruoli e responsabilità specifiche, che potrebbero anche differire da quelle utilizzate per comunicazioni in condizioni "non di crisi".

La capacità di sviluppare di una strategia chiara ed efficace per gestire le crisi appare come una delle primarie aree di miglioramento per le aziende italiane. In una recente indagine emerge come il 78,2% delle aziende intervistate dichiara che "Aspettare il ritorno alla normalità" sia la propria attuale strategia di risposta.³

3. Fonte: Confindustria, "Seconda edizione dell'indagine sugli effetti della pandemia da COVID-19 per le imprese italiane"

Di seguito vengono indagati e presentati gli elementi imprescindibili per l'organizzazione del Command Center.

Crisis, Risk Monitoring & Situational Awareness

Le organizzazioni preferiscono fare le proprie scelte prendendosi il tempo necessario, testando ripetutamente prima dell'utilizzo la correttezza e l'integrità dei dati a disposizione e sfruttando metodologie strutturate di comparazione rispetto a variabili conosciute e verificate nel tempo. Purtroppo, le crisi non permettono tale approccio, in quanto richiedono tempi di reazione coerenti con le evoluzioni del contesto, spesso imprevedibili. È necessario quindi selezionare attentamente le fonti da utilizzare (che devono essere certificate), identificare i canali con cui queste debbano essere raccolte e valutare il livello di profondità di analisi da effettuare prima che queste vengano utilizzate nel processo decisionale in tempo di crisi.

Le organizzazioni più virtuose hanno già sviluppato all'interno proprio Command Center un modello di supporto alle decisioni dedicato, utilizzando uno spettro ampio di fonti specifiche (interne ed esterne), in grado di fornire una prospettiva completa e coerente alle specifiche caratteristiche di questa crisi. Per quanto riguarda le fonti specifiche esterne, alcuni esempi sono:

- Gli enti governativi nazionali ed internazionali, gli info provider e i peer comparison data provider, a seconda delle aree geografiche e dei paesi nei quali le imprese e le organizzazioni operano principalmente, dove hanno localizzato i centri cruciali per lo sviluppo del proprio business e dove risiede la supply chain.

La possibilità di poter accedere ad informazioni aggiornate e certificate per tutti i temi relativi alle evoluzioni del fenomeno e alle decisioni adottate dai Governi dei paesi dove è stato sviluppato il proprio business, è una delle maggiori necessità espresse dalle aziende durante la gestione della crisi COVID-19.⁴

- Le associazioni industriali e gli enti regolatori e/o di settore, dal momento che la crisi legata al COVID-19 pone certamente sfide simili a tutte le aziende nei diversi settori, ma gli impatti specifici e le eventuali soluzioni potrebbero essere identificate più rapidamente tra le organizzazioni dello stesso settore.
- I supply chain provider, ossia i fornitori, spesso l'anello "più debole" e potenzialmente maggiormente impattato dalla crisi.
- I clienti e partner commerciali, senza i quali nessuna impresa o organizzazione può sopravvivere, con cui mantenere un dialogo in merito alle iniziative che l'azienda intende perseguire e a cui fare riferimento per comprendere le evoluzioni dei bisogni del mercato. In alcuni casi le aziende, autonomamente o con l'aiuto di fornitori esterni, effettuano survey o sentiment analysis a vasto spettro per intercettare i trend e/o i mutamenti nelle abitudini di consumo dei propri clienti o possibili nuovi clienti.

Anche internamente si deve inoltre istaurare un flusso informativo costante:

- Con i propri dipendenti – che sono gli stakeholder più importanti – e nello specifico sia con chi ha un ruolo specifico nella gestione dell'emergenza (per ovvie ragioni gestionali) sia con tutti coloro che necessitano di informazioni, indicazioni e rassicurazioni sulle azioni intraprese, e che si possono trasformare in una "sentinella" fondamentale per l'azienda.
- Da e verso i centri periferici di gestione della crisi attraverso il Command Center, e da quest'ultimo, verso il Crisis Committee. Questo modello di comando, controllo e coordinamento è fondamentale per la gestione di qualsiasi crisi, modello che è stato mutuato dal mondo della Difesa Nazionale e dalle migliori pratiche utilizzate dagli organismi che si occupano quotidianamente della gestione delle emergenze internazionali.

Un approccio strutturato e disciplinato alla raccolta, all'analisi e alla sintesi delle informazioni (in continuo mutamento) provenienti da queste fonti è essenziale per assumere decisioni nella gestione della crisi nel breve- medio periodo, nella fase di Respond, e guidare l'azienda nel lungo periodo, verso le fasi successive di Recover e Thrive.

4. Fonte: AmCham Italy – Survey COVID-19 - La risposta dei Soci AmCham Italy all'emergenza Coronavirus

Organizzazione, obiettivi, priorità e capacità di scenario planning

La chiarezza nella definizione degli obiettivi e nella comunicazione delle priorità deve essere una costante all'interno di tutte le strutture di risposta alle crisi. Le organizzazioni più mature hanno adottato una vera e propria struttura di gestione delle crisi, su cui hanno investito per sviluppare ed accrescere le proprie capacità di leadership anche durante le situazioni di crisi. Questa struttura consiste in un gruppo predefinito di persone incaricato di fornire l'indirizzo strategico e di assumere le decisioni chiave; tipicamente questo prende il nome di Crisis Committee, al cui partecipano i leader delle aziende. Il Crisis Committee è supportato da un team di risorse selezionate specialistiche, il Command Center, formato da diversi componenti del management aziendale; spesso, inoltre, vi prendono parte anche esperti esterni, nell'ottica di accrescere le capacità del team di definire, modificare e adattare i possibili scenari evolutivi della crisi, consentendo alla leadership un efficace processo decisionale.

In questa crisi, la salute e il benessere del personale e di tutte le persone coinvolte ha certamente la priorità, ma i leader avranno anche altri temi rilevanti da gestire per garantire la sopravvivenza della propria azienda, quali tra gli altri: la capacità di avere mezzi finanziari adeguati, una corretta gestione della catena di approvvigionamento, la gestione delle produzioni e le modalità alternative per servire i propri clienti, adeguate a contribuire alla lotta contro gli effetti del COVID-19, anche al di fuori della propria organizzazione, dando un supporto fattivo alle azioni di contrasto messe in atto dal proprio Paese.

Scenario Planning

La diffusione del COVID-19 può portare nel lungo periodo a profondi cambiamenti per i molteplici soggetti coinvolti, aziende private ed organizzazioni pubbliche. Tuttavia, anche nel breve periodo, una competenza emerge su tutte, il c.d. scenario planning, che fornisce ai leader tutti gli elementi per poter scegliere tra varie opzioni disponibili e guidare con successo l'organizzazione fuori da questa crisi.

In particolare, un'attività di scenario planning efficace può contribuire a fornire le risposte più adeguate a tutta una serie di domande che le aziende si pongono per riuscire ad adattarsi e a combattere gli impatti del COVID-19 nella fase di Respond, e che sono propedeutiche alla fase di Recover. Queste domande sono:

1. Sostenibilità delle strutture di comando (interne)

Gli attori che occupano posizioni chiave all'interno dell'organizzazione hanno lavorato troppo duramente e/o troppo a lungo? Esistono deputy che possono svolgere ruoli chiave in caso di necessità? Quali cambiamenti occorre apportare per adattare l'azienda alle esigenze che di volta in volta emergono? Come verranno apportati tali cambiamenti? Qualcuno deve porsi come "custode" dell'efficacia complessiva del framework di risposta alla crisi.

2. Identificare l'evoluzione dei possibili rischi emergenti, ed adattare la risposta operativa per ciascun differente scenario (esterno)

Come sarà possibile adattarsi ad una nuova operatività in un ambiente in costante cambiamento, dove il distanziamento sociale sarà adottato ad intermittenza? Come sarà possibile adattarsi ai cambiamenti della domanda e dell'offerta che questo scenario comporterà? Quali strumenti a supporto della pianificazione si potranno adottare? Esistono altri rischi emergenti che potranno fare evolvere questa crisi, rendendo gli strumenti di contrasto inefficaci? Questo insieme di domande e misure fanno parte di un approccio chiamato Modified Resilient Operations, che vuole supportare le aziende nello sviluppo di un modello di operation evoluto, capace di adattarsi alle possibili evoluzioni del contesto.

3. Le implicazioni reputazionali delle azioni di mitigazione intraprese

Senza ancora intravedere una fine immediata della crisi su scala globale, le aziende dovranno presto prendere decisioni difficili, man mano che i finanziamenti si restringeranno. Fino ad oggi, trovandosi a rispondere ad una sfida comune, la maggior parte delle organizzazioni è stata risparmiata dalle critiche. Questo cambierà nel momento in cui cominceranno ad emergere differenze tra le diverse scelte di mitigazione che le organizzazioni decideranno di prendere e nel modo in cui tali decisioni verranno comunicate. La reputazione è solo uno dei nuovi rischi emergenti che potrebbero avere effetti sugli impatti della crisi per alcune organizzazioni, rendendo la situazione ancora più critica.

Delinerare una mission chiara (e una rappresentanza delle diverse competenze) all'interno della struttura di comando

La crisi legata al COVID-19 ha richiesto alla quasi totalità delle organizzazioni di reagire rapidamente e simultaneamente su molteplici fronti, approntando l'esecuzione di una vasta gamma di workstream, indipendentemente dal fatto che fossero già parte di un modello strutturato di gestione dell'emergenza o fossero oggetto di una risposta destrutturata, sviluppata ad hoc durante la crisi. Tipicamente, questi workstream afferiscono alla gestione degli impatti su quattro aree aziendali: il personale, l'offerta, la domanda e la gestione della finanza aziendale.

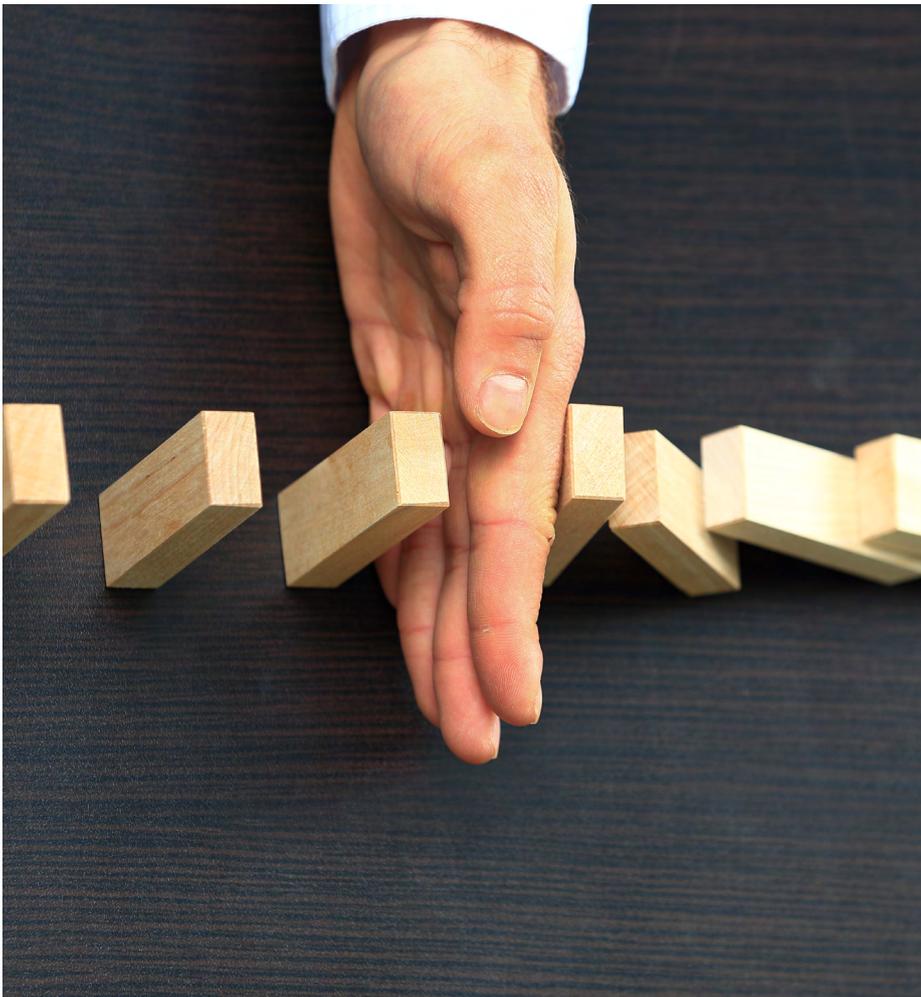
Per garantire una risposta rapida e simultanea, però, molte aziende hanno approntato "comitati ristretti" composti dagli stessi leader che guidano l'azienda, supportati dal general counsel o legale dell'azienda, e in molti casi utilizzando le stesse procedure e gli stessi paradigmi organizzativi adottati nelle situazioni di Business-as-Usual, demandando poi il coordinamento delle azioni di risposta alle proprie prime linee. Questo è stato implementato nella convinzione di intraprendere una scelta corretta, benché i team operativi formati in condizioni di urgenza potrebbero non essere sempre in grado di rispondere adeguatamente alla crisi e/o allinearsi efficacemente alla mission all'interno della struttura generale di comando e controllo, potenzialmente sovrapponendosi nelle attività,

duplicando il lavoro e aumentando il pericolo di sprecare risorse preziose e di non raggiungere i risultati attesi.

Al contrario, la creazione di un Command Center si basa su un modello organizzativo che sappia far leva su figure operative specializzate e multidisciplinari, con una chiara propensione al team working e che potrebbero non essere necessariamente le figure più senior nell'organizzazione: queste figure portano con sé tutte le competenze per capire i razionali della crisi, hanno una perfetta conoscenza dell'organizzazione interna che consente di definire le più efficaci azioni di mitigazione, e dispongono della capacità di mobilitare risorse in tempi brevi, coerentemente con le necessità specifiche di gestione della crisi. Sempre più spesso questi team operativi sono guidati da un crisis manager dedicato, che ha il compito di coordinare le operazioni e la reportistica verso la leadership in tempi di crisi, ma anche di guidare le azioni di preparazione e gli investimenti necessari in "tempi di pace". Inoltre, "Terms of Reference" ben scritti e articolati non sono per forza necessari, ma una mission chiara e una provata "efficacia in crisi" per ognuno dei team ad ogni livello è vitale. Queste capacità si sviluppano solo attraverso la pratica dell'esercizio della gestione delle crisi, che diventa quindi un modo "automatico" di fare riferimento alle modalità operative apprese ("muscle memory") nelle varie fasi di preparazione, test ed esercizio da parte dei diversi team member.

"Efficiency in Execution", il modello delle "3C"

Nessuna organizzazione è perfetta. Anche in una situazione di Business-as-Usual la complessità delle organizzazioni rende l'esecuzione delle attività, nonché la dimostrazione effettiva che queste siano state portate a termine nei modi e tempi previsti, un compito non sempre facile.



Le crisi sono come l'acqua, trovano le crepe all'interno dell'organizzazione e le rendono più grandi ed evidenti. Questo ha riscontri in molte aree gestionali, ma mai quanto nel tracciamento efficiente delle azioni svolte all'interno di ogni singolo workstream e, complessivamente, nella gestione della crisi.

Prima o poi, imprese e organizzazioni si chiederanno: le risposte sono state fornite con l'adeguata rapidità? È stato attuato il corretto processo decisionale? Le azioni sono state eseguite come previsto? È stata fatta la cosa giusta? Queste domande verranno direttamente dalle figure più senior dell'organizzazione o dagli organismi di vigilanza e dalle istituzioni preposte a controllare che tutte le pratiche siano state eseguite in modo corretto. Queste domande avranno bisogno di una risposta, che dovrà essere data con la massima trasparenza, nonché supportata da solide prove.

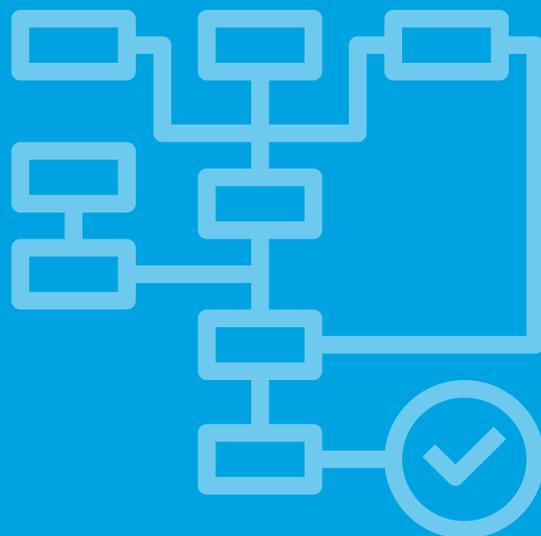
Probabilmente una delle attività più complesse – ma altrettanto basilare - da garantire durante la gestione di una crisi è lo sviluppo di un efficace modello di comando, controllo e coordinamento (il c.d. modello delle "3C"), coadiuvato dalle migliori pratiche, tool e competenze di project management; questo modello deve consentire in ogni momento di verificare lo stato di esecuzione delle attività, dei costi sostenuti e dei risultati conseguiti. Questo aspetto risulta fondamentale in ogni fase della crisi: nella fase di Respond, per fare chiarezza e fornire alla leadership un rapporto oggettivo sulla situazione; nella fase di Recover, per orchestrare la ripresa e garantire l'efficienza e l'efficacia delle azioni intraprese; e nella fase di Thrive, dove tutte le azioni eseguite potranno essere analizzate, per consentire un virtuoso processo di "lesson learned" e il miglioramento delle operation in una situazione di Business-as-Usual.

Comando, controllo e coordinamento

Quando si analizzano le proprie competenze di crisis management occorre valutare la possibilità di applicare il modello delle "3C" (Comando, Controllo e Coordinamento), utilizzato molto spesso come checklist per il crisis management da chi si occupa delle risposte alle emergenze. Di seguito alcuni temi su cui occorre interrogarsi:

- È stata stabilita una catena di comando verticale? Chi riporta a chi, chi svolge quale funzione e chi ha la responsabilità?
- È stata stabilita una catena di controllo orizzontale? Sono state mobilitate le strutture di gestione delle crisi preesistenti e sono state fornite le adeguate risorse? Queste strutture sono ancora applicabili alla crisi legata al COVID-19 e pertinenti nel contesto in cui si opera? Chi sono i partner chiave con cui si deve lavorare per rispondere alla crisi e come lo si sta facendo?
- È stato stabilito un protocollo di coordinamento? È stato stabilito con chiarezza come i team devono interagire, come le informazioni fluiscono attraverso la propria rete di risposta e come garantire la collaborazione ed evitare sprechi di risorse? La propria risposta ha un "ritmo" di reporting e condivisione delle informazioni a cui tutti si stanno uniformando?

La checklist delle "3C" non prescrive come un'organizzazione debba implementare le sue competenze di crisis management, ma ha l'obiettivo di aiutarla ad interrogarsi in merito alla completezza del suo approccio di risposta alla crisi.



Il futuro sarà diverso: prepariamoci ora

Dopo una prima e intensa fase di risposta alla crisi, si inizia ora su scala globale ad entrare nella fase di Recover. D'altra parte, fino a che non sarà reso disponibile un rimedio farmaceutico testato ed approvato, questa pandemia potrà essere affrontata solo attraverso "strumenti" e pratiche gestionali, in un permanente stato di limbo tra la fase di risposta e la ripresa, con il rischio di continuare ad assistere per molte altre settimane, se non per mesi, alle oscillazioni tra nuovi picchi e il calo del numero dei contagi. I nuovi modelli gestionali ed operativi richiederanno che le competenze e le capacità sviluppate in questa condizione di emergenza accompagnino ancora per molto tempo la quotidianità di imprese e organizzazioni e, per chi le saprà sfruttare al meglio, diventeranno fonte di vantaggio competitivo, divenendo poi un patrimonio culturale che caratterizzerà il futuro dell'azienda e, in alcuni casi, dell'intero settore di riferimento.

Tuttavia, la rilevanza degli impatti di questa crisi si farà sentire per molti anni, sia nel mondo privato sia nel settore pubblico. Molti settori evolveranno infatti in modo rapido, sfruttando la digitalizzazione delle operation e la flessibilità delle soluzioni cloud, mentre altri si trasformeranno completamente; probabilmente in futuro interi ambiti di

attività nel settore pubblico potranno essere eseguiti in modi completamente diversi, rendendo più efficiente la pubblica amministrazione, sfruttando l'identità digitale e rendendo disponibili online tutta una serie di servizi, eliminando definitivamente alcune attività "di sportello". Altri settori rimarranno invece simili a come sono ora, creandosi però un solido strato di processi di continuità, che possano garantire il corretto svolgimento delle attività anche in condizioni molto degradate. Altri ancora scompariranno, in quanto questa crisi ne avrà decretato definitivamente l'inadeguatezza e/o l'inefficienza rispetto alle esigenze di un contesto mutato (e sempre più mutevole).

In generale, si prevede che in futuro la gestione dei rischi diverrà sempre più rilevante nel processo di pianificazione strategica dei Governi e delle aziende, essendo il rischio un'espressione della complessità dell'attività economico-operativa, non avulso dal contesto in cui questa viene espletata. Aumentare la capacità critica e le valutazioni sui possibili "fallimenti" delle organizzazioni aiuterà il management a rendere più resilienti le proprie strategie e ad avere un capacità di risposta più completa ed efficace: questo avverrà proprio perché i leader saranno più abituati ad analizzare

con oggettività i molteplici scenari futuri, anche estremamente negativi ed improbabili (i c.d. "black swan"), così da implementare più efficacemente le proprie decisioni di investimento, avendo attuato tutte le possibili contromisure.

I Governi e le istituzioni richiederanno evidenza di modelli gestionali che diano garanzie sull'utilizzo di questa tipologia di pratiche, e queste si tramuteranno in requisiti mandatori e/ o regolamentari in molti mercati, facendo sì che le aziende non possano più considerare tali attività come temi tecnici sui rischi "operativi" e/o limitarsi al trasferimento "passivo" del rischio verso altri soggetti (e.g. assicurazioni), ma ne siano a capo, gestendone direttamente tutti gli aspetti attuativi, dalla leadership fino alle sedi operative. Le organizzazioni ed i Governi devono iniziare a porsi domande mirate su come questo modificherà il proprio contesto e le scelte dei propri clienti. In sostanza, come cambierà il loro business, anche nel medio-lungo periodo?

La capacità di fornire corrette e tempestive risposte a queste domande determinerà la "nuova normalità" e il successo delle aziende e delle leadership resilienti. La pianificazione rispetto a questo futuro prossimo deve avere però inizio già da ora.

Una nota sui “preconcetti” nella gestione delle crisi

Tutti sono inclini ad avere preconcetti (“bias”) che riguardano il modo di operare sia nel Business-as-Usual, sia in condizioni di crisi. Nel Business-as-Usual, quando si lavora al massimo delle potenzialità, tutto dovrebbe rispondere a regole ben riconosciute, poiché studiate con l’ausilio di serie storiche e modelli che sono frutto di anni di esperienza, da cui deriva il fatto che la gestione risulti in qualche modo più semplice e intuitiva. D’altra parte, se le crisi mettono in evidenza i punti deboli nelle organizzazioni, il pregiudizio nella gestione delle crisi è forse il problema maggiore per i singoli individui che si trovano ad operare in questo contesto, e questo li rende - insieme al team con cui lavorano - più inclini ad operare secondo modelli che sono loro più familiari, anche in modo più “convinto” rispetto a quanto accade in condizioni di Business-as-Usual. Per questo, occorre stare costantemente in guardia rispetto ai c.d. optimism bias, confirmation bias, information bias e salience bias che si trovano comunemente nelle crisi.

I segnali tipici rispetto a questi comportamenti includono: la tendenza a definire soluzioni prima di avere a disposizione un’analisi fattuale della situazione; la riluttanza da parte dei leader a ricercare i pareri di terzi o ad accettare le sfide che si presentano loro, utilizzando spesso l’argomento dell’urgenza imposta dalla crisi; il ricorrere spesso ad espressioni comuni (“Andrà bene”, “Le cose torneranno alla normalità”) per poter giustificare ritardi nell’attivazione di piani di contingenza; la tendenza comune a seguire il punto di vista della persona più senior.

Per ovviare a questo problema è necessario potersi avvalere di specialisti della gestione delle crisi, che nel tempo hanno sviluppato queste capacità a supporto dei leader (a volte anche ricorrendo ad esperti esterni inclusi nei Crisis Committee) e di soluzioni che possono essere considerate più “lontane” da una normale reazione in casi di emergenza (fare ricorso ai c.d. “post mortem evaluation” per mettere in discussione ogni linea adottata e analizzare tutte le possibili cause di fallimento per determinare tutte le direzioni percorribili).

Certamente però il primo passo verso il corretto approccio ad una crisi è la diagnosi oggettiva e puntuale degli eventi, senza pregiudizi e senza dimenticare nulla: anche i dettagli più piccoli, che possono sembrare insignificanti, potrebbero influenzare la corretta riuscita dei piani di contingenza. È bene che i leader impegnati nella gestione della crisi, in particolare per le peculiari caratteristiche dell’attuale situazione, siano costantemente vigili sul pericolo di “bias” all’interno delle proprie decisioni.

Comunicazione

Una comunicazione efficace è spesso al centro di una risposta efficace alla crisi. Questo è tanto più attuale oggi, dal momento che le organizzazioni e la loro forza lavoro sono alle prese con il remote working e con la mancanza di interazione umana durante un periodo di grande incertezza. La comunicazione deve essere frequente ed empatica. Deve rafforzare i valori di un’organizzazione. Ha però anche bisogno di essere disciplinata e, per questo, si consiglia di focalizzare l’attenzione sulle seguenti aree:

- **Obiettivi** - La comunicazione aiuta l’audience a comprendere o fare qualcosa, o talvolta a sentirsi in un certo modo. Nessuna comunicazione dovrebbe essere rilasciata senza aver prima stabilito quale obiettivo deve raggiungere.
- **Istruzioni** - È richiesto un elevato livello di precisione quando la comunicazione si riferisce al modo in cui le persone devono interpretare i cambiamenti nelle politiche organizzative o nelle procedure operative.
- **Audience** - Le crisi possono generare confusione nelle prospettive e nell’audience; è quindi necessario assicurarsi che venga data adeguata considerazione a ciò che l’audience si aspetta di sentire.
- **Voice** - Gli stakeholder fanno riferimento ai leader durante una crisi. Occorre assicurarsi pertanto che i portavoce dell’organizzazione vengano scelti accuratamente, che i loro messaggi siano privi di punti di vista personali e che siano sempre consistenti con i valori aziendali. Basta poco per mettere a repentaglio la reputazione aziendale, anche (e soprattutto) durante la risoluzione di una crisi come quella legata al COVID-19, che impatta in modo significativo le persone, da un punto di vista umano, sociale ed economico.

Verso la fase di Recover: far evolvere il modello di Command Center

Fin dalle prime fasi dell'emergenza COVID-19, i leader alla guida di imprese e organizzazioni hanno cercato di reagire nel migliore modo possibile, mobilitando le risorse disponibili e garantendo la sicurezza dei propri dipendenti. D'altra parte, con il passare del tempo i leader saranno chiamati sempre più ad un

cambio di paradigma, che li porterà non solo a pensare all'immediato ma ad assumere anche una prospettiva nei confronti di ciò che accadrà nel medio periodo: questo è necessario per indirizzare la fase successiva di questa crisi, ossia la fase di Recover, che avrà impatti su diversi aspetti legati

alle competenze e alle capacità che dovranno essere presenti nei nuovi team di Command Center, quelli chiamati Orchestrating- Command Center.

In particolare, di seguito vengono riportati i principali aspetti impattati (Figura 2):

Figura 2. Le componenti fondamentali per un efficace Command Center dalla fase di Respond a quella di Recover

	Dalla fase di Respond...	...a quella di Recover	Principali implicazioni
Scenario	Imprevedibile e frenetico	«Interim» Normal	Considerare già da ora nelle proprie strategie (e monitoraggio dei rischi emergenti) il «punto di arrivo» desiderato post-Recover
Focus	Verso l'interno (Safety&Operations)	Market -facing	Immaginare il proprio «punto di arrivo» considerando i benefici attesi (e impatti) sui propri stakeholder, non facendosi limitare delle proprie attuali operation
Management	Command & Control per gestione della crisi «immediata»	Recovery Orchestration (Resilient operations)	Integrare nel team di Crisis Management tutte le capability necessarie ad «orchestrare» efficacemente la ripresa
Planning	Contingency (scenario) Planning	Recovery (scenario) Planning	Predisporre risorse finanziarie coerenti a supportare la strategia di ripresa delle «nuove» operation
Attitude	Reacting Mode	Re-inventing Mode (anticipating posture)	Cogliere l'opportunità di utilizzare questa fase per re - definire il proprio futuro secondo nuove linee guida «Trust-based»

Fonte: Deloitte



- Lo **scenario**, che nelle prime fasi delle crisi era imprevedibile e frenetico, diventerà più stabile, sebbene ancora incerto e mutevole (una sorta di normalità "ad interim"); di conseguenza, questa situazione potrà richiedere ai leader di iniziare a considerare il "punto di arrivo" desiderato per il post-fase di Recover.
- Il **focus** dei leader non sarà più esclusivamente rivolto all'interno, sulle tematiche di sicurezza e salute dei dipendenti e di continuità delle operation, ma si potrà allargare e aprirsi ad un ritorno sul mercato. Questo implica la necessità di immaginare il proprio "punto di arrivo" tenendo presente i benefici da fornire ai propri stakeholder, e non solo relativi al funzionamento dei processi interni.
- Il **management**, che si era principalmente focalizzato sulla necessità di mantenere funzionante l'organizzazione, potrà cominciare a dedicarsi all'orchestrazione delle attività necessarie alla transizione verso il nuovo futuro; questo implica che le organizzazioni resilienti dovranno integrare nei propri

team di crisis management tutte le competenze necessarie ad orchestrare la ripresa.

- Il **planning**, da una pianificazione a breve termine e di carattere emergenziale (contingency planning), potrà trasformarsi in una pianificazione a medio- lungo periodo che analizzi gli impatti (economici, sui dipendenti, sulle operation, ecc.) nei vari scenari di ripresa dalla crisi (recovery planning). Questo significa predisporre risorse finanziarie coerenti a supportare la strategia di ripresa delle "nuove" operation.
- L'**atteggiamento** dei leader potrà passare da una modalità esclusivamente reattiva ad una nella quale si pianificherà, in anticipo rispetto allo scorrere degli eventi, le modalità secondo cui reinventare l'organizzazione; di conseguenza, i leader avranno l'opportunità di utilizzare questa fase per ridefinire il futuro dell'azienda secondo nuove linee guida basate sulla fiducia.

Per le organizzazioni che avranno attivato un Command Centre nella fase di Respond sarà necessario pertanto

farlo evolvere in linea con i requisiti che la fase di Recover richiede, primo fra tutti la capacità di pianificare ed orchestrare (Recovery Program Management Office) tutte le attività necessarie all'azienda per adattarsi alla nuova normalità "ad interim", che modificherà anche l'approccio delle aziende al mercato e, di conseguenza, alla gestione delle proprie operation (Modified Resilient Operations).

È bene ricordare, d'altro canto, che - fino a quando non verrà sviluppato un vaccino - non si potrà escludere l'insorgere di nuovi picchi dei contagi, con tutto ciò che ne consegue in termini di necessarie misure di monitoraggio e di contrasto. Per questo motivo, la rapidità con cui si sapranno raccogliere e analizzare le informazioni (e mantenere la c.d. Situational Awareness), nonché garantire un'adeguata flessibilità operativa per anticipare e rispondere alle possibili (incerte) evoluzioni della pandemia anche in questa fase di Recover, rimarrà un fattore cruciale, che tutte le organizzazioni dovranno assorbire come parte del proprio DNA - "modificato" secondo i nuovi dettami delle organizzazioni resilienti - nel "nuovo" Business-as-Usual.

Inflight checklist

Poche pragmatiche domande per identificare possibili aree di miglioramento nella gestione della risposta al COVID-19

Organizzazione, Obiettivi e priorità

- L'attivazione del Comitato di gestione delle Crisi è avvenuta nei tempi e modi stabiliti, anche con le restrizioni imposte dal C-19?
- Il Comitato di Crisi è supportato da un team operativo multidisciplinare che è in grado di fornire una completa rappresentazione degli impatti e delle limitazioni imposte da questa crisi?
- Ove presenti, le decisioni del Crisis Committee hanno fatto riferimento ai modelli e alle linee guida di crisis management precedentemente sviluppate? Oppure tali modelli e linee guida sono stati profondamente modificati per reagire più efficacemente alla crisi in atto?

Situational Awareness

- La reportistica predisposta per supportare le decisioni del Crisis Committee è stata (ed è) adatta a supportare decisioni che anticipino gli eventi (e non solo a reagire una volta che questi siano già accaduti)?
- La reportistica è accessibile in tempo reale, e contiene indicazioni delle priorità, dei problemi e delle azioni che l'organizzazione sta gestendo, chi/come le sta gestendo, i costi associati e le relative informazioni per la risoluzione e/o finalizzazione?
- Le fonti informative includono anche fonti pubbliche/istituzionali che consentano di avere un quadro completo delle evoluzioni sulle decisioni/decreti/leggi (e incentivi) dei diversi Governi in tutte le nazioni in cui l'organizzazione opera (inclusi i propri clienti e fornitori)?

Mission e modello di Comando, Controllo e Coordination

- Il modello di coordinamento e comando-controllo era chiaro a tutti, oppure molte delle attività di gestione sono partite seguendo i processi e ruoli del Business-as-Usual? Ad esempio, la catena gerarchica "tradizionale" è stata la stessa utilizzata per gestire le informazioni/ impartire le istruzioni operative durante la gestione della crisi?
- È stato implementato un sistema che garantisca la tracciatura delle informazioni scambiate durante il processo gestionale e/o decisionale, anche all'interno del

Comitato di Gestione delle Crisi? Sono state incrementate le misure Sicurezza informatica e protezione della privacy, coerentemente con il monitoraggio delle minacce emergenti e i nuovi modelli operativi (e.g. remote working, nuovi providers, ecc.)?

- Sono state posticipate decisioni perché non erano disponibili le persone responsabili e/o le informazioni necessarie non sono state trasmesse in modo tempestivo o completo?

Comunicazione

- È presente un piano di comunicazione della crisi, con l'utilizzo di portavoce precedentemente identificati? È ritenuto coerente con le necessità di questa specifica crisi?
- Sono stati attivati tutti i canali utili ad informare gli stakeholder interni ed esterni e per poter fornire tempestive e chiare informazioni a tutti i destinatari?
- Sono disponibili strumenti di collezione e monitoraggio del sentiment/ reazioni (o risposte) dei vari stakeholder (inclusi i dipendenti), in reazione alle diverse comunicazioni fornite? I risultati sono analizzati ed utilizzati prontamente nel processo decisionale del Crisis Committee?

"What if" (Scenario Planning)

- L'organizzazione è pronta per gli eventuali nuovi picchi della pandemia? Ha pensato a come potrebbe evolvere la crisi e a come reagire per consentire la ripresa delle attività prima della disponibilità di rimedi farmaceutici (vaccini)?
- L'organizzazione ha riflettuto su alcune delle grandi decisioni che potrebbe dover prendere in termini di personale, attività produttive/ supply chain e amministrazione finanziaria mentre si avvia alla ripresa? Ha valutato tali decisioni anche rispetto all'impatto di reputazione e fiducia che potrebbero avere su clienti, fornitori, dipendenti e stakeholder?
- È stato dedicato del tempo all'interno del Crisis Committee (o dal top management aziendale) a considerare come gli eventi attuali possano modificare il "Next Normal", e al ruolo potenzialmente diverso dell'organizzazione/ azienda in un contesto post-pandemia?

Contatti

Stefano Buschi

Crisis & Resilience Leader

Deloitte Risk Advisory

sbuschi@deloitte.it

Research & Editorial

Mariangela Campalani

C&I Director

mcampalani@deloitte.it

Marzia Casale

C&I Eminence and Market
Insight Specialist

mcasale@deloitte.it

Camilla Bellini

C&I Eminence and Market
Insight Specialist

cabellini@deloitte.it



La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.