

## COVID-19 E IMPATTI ORGANIZZATIVI Come affrontare il cambiamento puntando su Resilienza, nuovi Modelli di business e Sostenibilità Ambientale

(da doc.Confindustria Ready4)

### **Valutare la resilienza organizzativa** (Parte II p.2)

Si suggerisce di integrare la resilienza nei sistemi aziendali e nei processi, attraverso uno **stretto collegamento di azioni e processi nei sistemi aziendali** quali ad esempio, le prassi di risk management (si veda ISO 31000) e i sistemi di gestione della sicurezza e salute (si veda ISO 45001); esistono ulteriori discipline il cui interesse e la cui sfera di influenza si sovrappongono parzialmente al tema della resilienza (ad es. crisis management, disaster management, processi di innovazione).

In particolare, la **norma ISO 31000** "Risk management -- Principles and guidelines" definisce il **rischio come "effetto dell'incertezza sugli obiettivi"**, da ciò ne consegue che in un momento di grandi incertezze come quello attuale un corretto **risk management** sia vitale.

Vi sono alcuni cambiamenti che sono imposti (ad es. quelli normativi), altri invece che sono la risultante degli impatti della situazione sanitaria globale (sul mercato, sulla supply chain, ecc.). I cambiamenti sono portatori di incertezza, quindi di rischio. Fare una valutazione dei rischi e decidere come trattarli può consentire di ridurre i danni e di coglierne le opportunità. Non si scordi come la stessa ISO 31000 alla parola "rischio" ammette l'esistenza di un effetto positivo, sostituendola quindi con "opportunità".

### **La centralità del contesto organizzativo**

Ogni sistema di gestione organizzativa evidenzia nella propria struttura la necessità di partire da una conoscenza del **contesto organizzativo**.

La crisi pandemica genera cambiamenti importanti sia nel contesto esterno che in quello interno dell'organizzazione. Alcuni di questi potrebbero essere transitori (ad es. la necessità di un distanziamento sociale), altri rischiano di diventare strutturali (ad es. le garanzie che vengono richieste dai fornitori circa la continuità operativa).

Ne consegue, quindi, che per la gestione degli obiettivi dell'organizzazione, ad esempio nel campo della sicurezza e salute, sia necessario in base allo standard ISO 45001 "Occupational health and safety management systems -- Requirements with guidance for use" aggiornare l'analisi del contesto e delle attese delle parti interessate. Ciò può consentire di scorgere i rischi che derivano da tali cambiamenti per la sicurezza e salute delle persone, ma anche le opportunità per il miglioramento delle prestazioni del sistema.

### **Definire set di indicatori chiave di prestazione**

Per la resilienza, infine, è importante la capacità di **monitoraggio dell'ambiente** attraverso **indicatori appropriati**. Quindi, anche l'adozione di adeguati KPIs relativi tanto alle prestazioni organizzative, che riguardanti l'ambiente esterno.

Un **riesame periodico e costante** di tali indicatori può evidenziare necessità di miglioramento sistemico della propria organizzazione, oppure suggerire cambiamenti ai quali risulta opportuno un adattamento, oppure ancora delineare nuove fonti di incertezza, quindi di rischio e di opportunità.