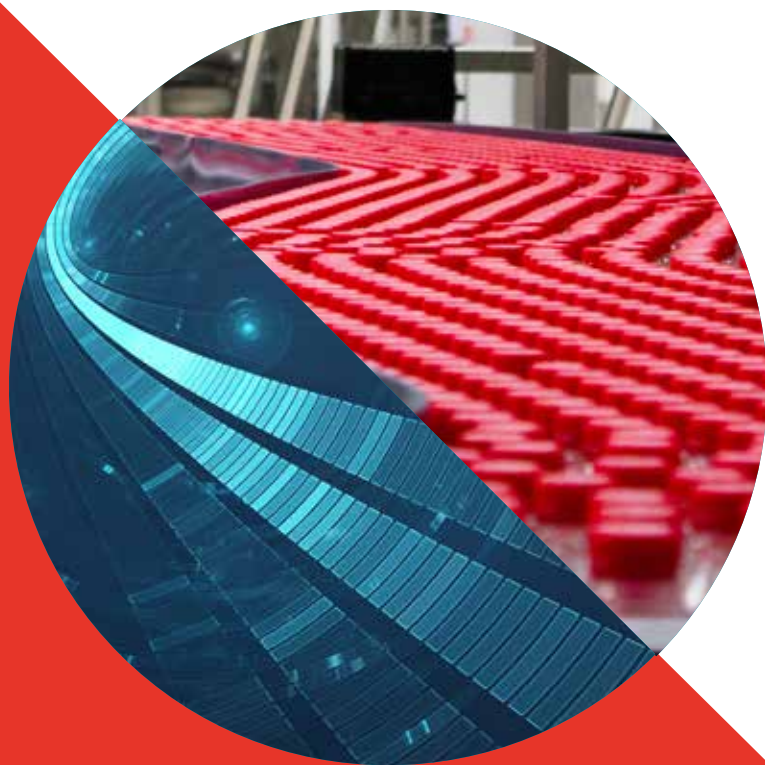


Organizational Resilience:

Sfruttare l'esperienza per cogliere le opportunità

Whitepaper



Howard Kerr, Amministratore Delegato di BSI, commenta i principi base della resilienza e come questi possano rendere più forti le organizzazioni in un mondo sempre più complesso e in un mercato in continuo cambiamento

Snapshot

- La resilienza è la capacità di un'organizzazione di prosperare negli anni in un mondo dinamico e interconnesso

- Un'organizzazione resiliente è adattabile, agile, forte e competitiva; sa sfruttare l'esperienza passata e cogliere le opportunità per superare le sfide del tempo

- Un'organizzazione resiliente adotta le *best practice* per raggiungere continui miglioramenti del business, integrando competenze e capacità in tutti i suoi aspetti

- La resilienza di un'organizzazione è intrinseca alla sua etica e fornisce una piattaforma comune e una forte condivisione di intenti per adattarsi ad un ambiente di business dinamico; permettendo al management di assumere rischi ben calcolati, rispondendo velocemente e in modo appropriato sia alle opportunità che alle minacce

- BSI individua i requisiti di un'organizzazione resiliente in tre elementi essenziali: eccellenza del prodotto, affidabilità dei processi e comportamento dei dipendenti

- La combinazione di questi tre elementi fornisce al cliente la migliore esperienza possibile e pone le basi per una reputazione eccellente, sviluppa fiducia e crea relazioni a lungo termine con gli stakeholder

- BSI individua tre domini funzionali particolarmente critici per il raggiungimento della resilienza e li identifica come *Operational Resilience*, *Supply Chain Resilience* e *Information Resilience*

- I benefici che scaturiscono dal raggiungimento di una condizione di resilienza sono principalmente tre: l'adattabilità strategica, l'agilità del management e una forte governance

- Per resistere ai cambiamenti ed avere successo, ogni organizzazione, indipendentemente dalla dimensione, dal settore o dall'area geografica in cui opera, deve sviluppare un proprio approccio alla resilienza, sostenuta da i suoi valori e da quelli del brand

- Il modello che BSI propone alle organizzazioni per il raggiungimento della resilienza si fonda su un secolo di storia e su decine di migliaia di esperienze di clienti in tutto il mondo

Introduzione

“Un’organizzazione resiliente è quella che non solo vive a lungo ma che prospera, superando le sfide del tempo”



Il concetto di resilienza è noto nel mondo del business. Vi sono, infatti, molte ricerche e testi accademici che spiegano come sfruttare la capacità di resilienza di fronte alle crescenti minacce del business. Un concetto relativamente nuovo, invece, è quello di resilienza come valore che guida l’organizzazione.

La resilienza è quindi più della semplice capacità di sopravvivere, anche se è certamente di vitale importanza. L’abilità di un’azienda di essere resiliente è anche quella di sfruttare l’esperienza per cogliere le opportunità al fine di prosperare in un ambiente dinamico. Come risultato, BSI vede la resilienza come un imperativo strategico per ogni azienda.

In definitiva, il concetto di resilienza è per BSI la manifestazione principio “Making Excellence a Habit”. È un obbligo professionale per il management assicurare che l’organizzazione operi in maniera credibile e duratura. Perché questo avvenga, la direzione deve garantirne la resilienza.

Questo *Whitepaper* definisce il concetto di resilienza ed esamina le problematiche che la riguardano, includendo le sue componenti chiave, le sue caratteristiche e il modo per raggiungerla.

BSI nasce nel 1901 con la definizione del primo standard relativo alle sezioni di acciaio dei binari ferroviari. Da allora abbiamo aiutato le organizzazioni ad integrare nei propri valori l’abitudine all’eccellenza e a sviluppare *best practice* e soluzioni per il miglioramento delle performance, la gestione dei rischi e la crescita sostenibile.

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Howard Kerr'.

Howard Kerr
Chief Executive, BSI



Indice

Snapshot	2
Introduzione	3
Parte 1: Resilienza e suo contesto	5
Oltre la gestione dei rischi	5
Guidare i cambiamenti	5
Pensare nel lungo periodo	6
Imparare dall'esperienza	7
Parte 2: Costruire un'organizzazione resiliente	8
La resilienza di un'organizzazione in pratica	8
Eccellenza del prodotto	8
Affidabilità del processo	9
Comportamento delle persone	9
Resilienza delle organizzazioni: i tre domini chiave	11
Operational Resilience	11
Supply Chain Resilience	11
Information Resilience	13
Benefici della resilienza	14
Miglioramento continuo	16
Vivere e vincere	16

Parte 1: La resilienza e suo contesto

Oltre la gestione dei rischi

Ogni team di leadership sarà d'accordo nel dire che essere resilienti è fondamentale per la sopravvivenza del business. Ad oggi, tuttavia, questo ha interessato più che altro l'ambito della prevenzione dei rischi e della ripresa delle attività. Il documento redatto dalla *Cranfield School of Management*¹ nel 2004 per esempio è tra quelli che si focalizzano principalmente sulla protezione delle risorse in caso di situazioni di crisi.

Definiamo resilienza "L'abilità di un'organizzazione di anticipare e prepararsi per rispondere e adattarsi ai cambiamenti improvvisi e alle situazioni di crisi, prosperando"². La resilienza va oltre la normale gestione dei rischi perché sfrutta una più olistica visione del business. Un'organizzazione resiliente è darwiniana, nel senso che si adatta ai cambiamenti dell'ambiente per rimanere forte nel lungo periodo. Impara, inoltre, dalle proprie esperienze e da quelle degli altri per superare le sfide del tempo.

Nel concetto di resilienza è certamente insito un elemento di prevenzione e mitigazione dei rischi, così come la spinta al miglioramento del business. Non è una strategia difensiva ma positiva, che guarda al futuro perché le organizzazioni resilienti sono forti, flessibili e proattive: vedono, anticipano, creano e sanno cogliere le nuove opportunità.

Kay e Goldspink trattano questo concetto in una ricerca svolta per il governo australiano nel 2012³. Identificano qui tre distinti livelli di maturità della resilienza: capacità di fare business nel breve periodo, abilità di cambiare e adattarsi nel medio periodo, modellare l'organizzazione all'ambiente in cui opera nel lungo periodo.

Si può anche parlare di un quarto livello, che è la capacità di modellare positivamente l'ambiente al di fuori dell'organizzazione. Potrebbe essere, ad esempio, attraverso la creazione di un prodotto e un servizio che è così in linea con le necessità del momento da scardinare i vecchi metodi; basta pensare all'adozione della telefonia mobile, alla musica digitale e ai servizi di condivisione. Oppure può essere che l'abilità di collaborare con un fornitore migliori il modo in cui si gestisce il business tanto da far sì che i benefici vengano raccolti collettivamente dall'intera supply chain. Nel caso, poi, del miglioramento delle performance sociali e ambientali, è facile intuire come i benefici si estendano anche alle comunità in cui le organizzazioni operano.

¹Roads to Resilience – Building dynamic approaches to risk to achieve future success, Cranfield School of Management and Airmic, 2014

² Come è definita nello standard BS 65000 Organizational Resilience

³ CEO Perspectives on Organizational Resilience, Kay R & Goldspink C, Commonwealth Attorney-General's Department, Canberra, 2012

Guidare i cambiamenti

Saper operare in maniera resiliente richiede l'adozione di best practice per poter ottenere miglioramenti nel business attraverso l'introduzione di nuove competenze e capacità in tutta l'azienda e nella sua supply chain: dai prodotti e servizi, alle persone, ai processi; dalla visione ai valori, alla cultura ai comportamenti.

La resilienza per un'organizzazione si ottiene nel tempo, attraverso tanti elementi tra cui le relazioni e le interazioni con gli stakeholder.

Raggiungere questo obiettivo richiede impegno da parte di tutta l'azienda. Si costruisce sulle caratteristiche, i valori e l'etica dell'organizzazione attraverso la trasformazione del come

un'organizzazione pensa in come dovrebbe pensare, come dovrebbe essere percepita, quali le esperienze di lavoro vi saranno e dove sarà il suo futuro.

È importante che l'apertura al concetto di resilienza sia seguita in entrambe le direzioni, sia dall'alto che dal basso attraverso una comunicazione chiara.



Questo si può estendere anche alla supply chain: i benefici portati da miglioramenti nella gestione ambientale nella responsabilità sociale possono essere meno tangibili o immediati per una strategia focalizzata sulla gestione a breve termine dei fornitori.

Una recente ricerca⁴ commissionata da BSI per l'Economist Intelligence Unit (EIU) rileva che l'alta qualità delle persone e dei servizi sono la chiave per essere resilienti, oggi e

in futuro. Comprendere i bisogni del consumatore, avere uno staff ben formato e una leadership dinamica sono i tre fattori chiave per assicurare la resilienza. Così la resilienza appare più che come un'arte, come una vera e propria scienza. Il principio circonda il valore, i comportamenti, la cultura e l'etica di un'organizzazione.

Sono i leader che guidano questi fattori. La resilienza permette ai leader di assumere rischi controllati, sfruttando al massimo le nuove

opportunità. Assicurandosi che la propria organizzazione è resiliente ed essendo capaci di dimostrarlo, i leader garantiscono la sua affidabilità nei confronti di partner e stakeholder stimolando nuovo business.

⁴Organizational Resilience: Building an enduring enterprise, Economist Intelligence Unit and BSI, 2015

Pensare nel lungo periodo

Basta considerare le tante grandi aziende che hanno chiuso negli anni per vedere come la prosperità del business nel lungo periodo sia sempre più rara e tenda a diminuire. Negli USA, per esempio, una ricerca⁵ ha mostrato come le aziende attualmente presenti nell'indice S&P 500 da una media di 18 anni, sono iscritte in realtà da oltre 60. Il 75% delle aziende attualmente presenti in S&P 500 dovrebbe quindi essere rimpiazzato a partire dal 2027 sia perché vi sono organizzazioni più giovani cresciute rapidamente, sia perché le organizzazioni più stabili hanno chiuso. Storie analoghe si incontrano ovunque nel mondo dinamico di oggi.

Nell'assicurare la sopravvivenza a lungo termine delle aziende, il vero test per il successo non è il risultato a breve termine ma l'abilità di portare buoni risultati continuamente in un periodo esteso. D'altro canto, però, pensare solo al lungo termine potrebbe causare problemi nello svolgimento delle attività quotidiane. Le organizzazioni devono bilanciare quindi i loro obiettivi di breve periodo con un approccio di pensiero a lungo termine.

Oltre le performance finanziarie, le organizzazioni sono valutate attraverso il giudizio dell'opinione pubblica. Media, consumatori, società, partner, fornitori e stakeholder si aspettano aziende sempre più responsabili e attente al sociale. In questa era digitale, il business è, inoltre, più

visibile e trasparente. Gli stakeholder sono molto più informati e hanno aspettative molto più alte. Si aspettano di essere invitati a dialogare e possono esprimere i propri punti di vista via social media di fronte ad un'audience globale.

In alcuni settori, una visione a lungo termine è prevalente e dà grande enfasi sulla resilienza: parliamo di settori ad alto rischio come quello farmaceutico e aerospaziale. Qui il governo tende ad imporre la regolamentazione limitando lo spazio che avrebbero le organizzazioni per investire sul miglioramento del business. Questi settori lavorano con parametri molto ben definiti ma operano in un mercato altamente competitivo e devono sforzarsi per bilanciare le performance di breve termine e gli investimenti con un orizzonte a lungo termine.

In alcune parti del mondo, il pensiero a lungo termine è più comune. Alcune compagnie giapponesi, per esempio, creano piani di business a 100 anni.

⁵Creative Destruction Whips Through Corporate America, Foster R, Innosight, 2012

Imparare dall'esperienza

La pianificazione a lungo termine è tipica della mentalità e della cultura giapponese. Ne è testimonianza l'esperienza del Giappone e di come questo Paese abbia risposto ai danni del terremoto Tōhoku e del conseguente Tsunami nel 2011: non vi sono stati disordini e saccheggi e l'economia non è crollata. I giapponesi avevano da tempo adattato il loro ambiente al rischio imprevedibile; vivendo in una zona altamente sismica avevano progettato e costruito le infrastrutture necessarie per minimizzare gli effetti a lungo termine dei disastri naturali e avevano imparato dall'esperienza come diventare resilienti.

Altri Paesi possono non essere preoccupati di terremoti e Tsunami ma il mondo moderno presenta altre minacce, dalle malattie al terrorismo, alle sommosse civili, agli attacchi informatici che possono essere costantemente incontrate.

Lo scrittore e filosofo Aldous Huxley ha osservato che "l'esperienza non è quello che accade ad un uomo ma è quello che un uomo può fare perché gli accada".

“La resilienza non è quello che accade ad un'organizzazione ma cosa un'organizzazione fa perché accada”

E allo stesso modo, la resilienza non è quello che accade ad un'organizzazione ma cosa un'organizzazione fa perché accada.

Le organizzazioni più resilienti sono consapevoli di dover imparare a mitigare i rischi dall'esperienza propria e da quella di altri. Imparare dall'esperienza e condividere la conoscenza è importantissimo, soprattutto quando un'azienda cerca di penetrare nuovi mercati.

Ma le organizzazioni possono essere sorprendentemente “adolescenti” in questo; spesso ignorando le informazioni, i consigli e le best practice perché le considerano non completamente inerenti. In molti casi è solo dopo aver avuto un'esperienza

negativa che modificano il loro comportamento.

Spesso poi si dimentica che molte aziende che sembravano invincibili hanno imparato queste lezioni dall'esperienza passata. Anche Apple, ora l'azienda più sana del mondo, ha lottato negli anni Novanta prima di ridar vita al mercato della tecnologia mobile.

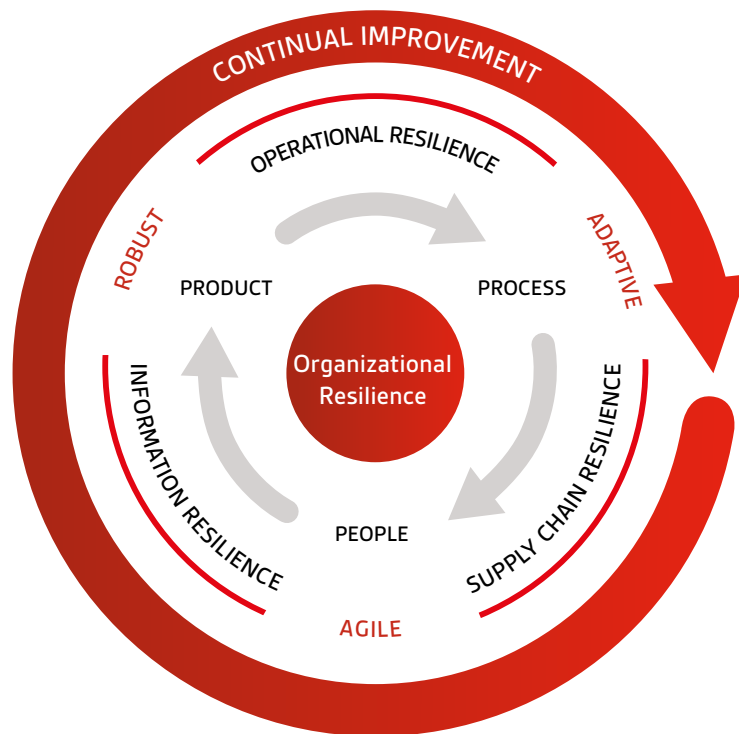


Parte 2: Costruire un'organizzazione resiliente

La resilienza di un'organizzazione in pratica

Il modello di resilienza che BSI propone alle organizzazioni è costruito grazie ad un secolo di storia e decine di migliaia di esperienze di clienti in tutto il mondo. BSI sintetizza i requisiti di un'organizzazione resiliente in tre elementi essenziali: eccellenza del prodotto, affidabilità dei processi e comportamento dei dipendenti.

La combinazione di questi tre elementi fornisce al cliente la migliore esperienza possibile e una reputazione eccellente, sviluppa fiducia e crea relazioni a lungo termine con gli stakeholder.



Eccellenza del prodotto

“Un'azienda veramente resiliente innova, creando nuovi prodotti e mercati, stando sempre un passo avanti rispetto ai competitor”

In questo contesto “prodotto” si riferisce a qualunque prodotto, servizio o soluzione che un'organizzazione possa portare nel mercato per generare ricavi. Il punto di partenza è chiedersi quale sia il mercato in cui opera l'organizzazione. Le sue capacità e i prodotti incontrano i requisiti del mercato e sono conformi ai

regolamenti e, in caso contrario, come si possono adattare?

Horizon Scanning, l'esame sistematico delle informazioni per identificare potenziali minacce e rischi, problemi e opportunità, può giocare un ruolo chiave.

Le aziende veramente resilienti

innovano, creano prodotti e mercati, sempre stando un passo avanti alla concorrenza. Sono ben strutturate per differenziare l'offerta, stanno davanti quando gli altri seguono.

I consumatori e gli stakeholder non accettano oggi un prodotto o un servizio al di sotto degli standard. Se ne lamentano, giustamente, e lo fanno in modo evidente attraverso i social media, con tutte le implicazioni reputazionali che questo comporta. Anche questo rappresenta un rischio che va riconosciuto e gestito, anche perché i consumatori possono essere sostenitori più forti di come non lo sia la pubblicità e il marketing.

Affidabilità del processo

“Processi affidabili, erogati regolarmente nel tempo, sono fondamentali per raggiungere e mantenere alta la soddisfazione del cliente”

Integrare l'abitudine all'eccellenza nello sviluppo dei prodotti e servizi e portarli nel mercato è una componente chiave per il successo. Le organizzazioni hanno bisogno di un approccio sistematico alla qualità nel senso più ampio della parola. Devono assicurare l'affidabilità dei processi e dedicarsi contemporaneamente all'innovazione e alla creatività.

I processi critici di business in aree come qualità, gestione ambientale, salute e sicurezza, approvvigionamento responsabile, sicurezza delle informazioni e continuità operativa devono essere forti e conformi ai regolamenti. Non solo all'interno dell'organizzazione ma anche attraverso la supply chain, quando il peso di un'organizzazione si basa anche sulla sua globalizzazione e sull'uso dei fornitori

di terza parte, sempre a rischio di corruzione e a sfide di compliance.

I processi affidabili portano benefici internamente, come l'aumento dell'efficienza e la diminuzione dei costi, ed esternamente come la riduzione dell'impatto ambientale e l'aumento del margine competitivo. I processi, dalla gestione delle lamentele alla chiarezza della fatturazione, sono fondamentali per mantenere alta la soddisfazione dei clienti. Questo, a sua volta, costruisce la fiducia dei consumatori e degli stakeholder, permettendo di essere sempre rilevante e foraggiando la prosperità a lungo termine.

Comportamento delle persone

“Le organizzazioni che hanno superato le sfide del tempo hanno allineato le aspettative dei clienti e il credo dei dipendenti”

Le persone, la cultura e i valori di un'organizzazione ne determinano il successo.

“Le persone fanno business con le

persone” può sembrare un cliché ma rimane vero che spesso giudichiamo un'organizzazione dall'esperienza personale, compreso il servizio dei

suoi dipendenti, l'interazione con il suo ambiente e la società civile e i suoi partner nella supply chain, dal punto di vista dell'etica e della responsabilità sociale. Se la nostra esperienza è positiva noi, e molti come noi, rafforzeremo la sua brand reputation.

Le organizzazioni che superano le sfide del tempo raggiungono allineamento tra le aspettative dei clienti e il credo dei dipendenti attraverso un forte senso di identità. Molte aziende seguono regole e gerarchie. I leader moderni, invece, ricevono collaborazione essendo più inclusivi e valutando il contributo di tutto lo staff.



Responsabilità condivise possono creare una comunanza di intenti, supportare la resilienza attraverso la motivazione dei dipendenti contribuendo ad un'esperienza di elevata qualità per il consumatore, basata sulla collaborazione e su personale disponibile e competente. Nelle organizzazioni in cui le responsabilità sono maggiormente condivise, il comportamento dei dipendenti non è semplicemente dettato da un insieme di regole da seguire ma è parte integrante del loro lavoro e dell'etica aziendale. Si può applicare ai settori e alle funzioni di business, comprendere la gestione della qualità, la salute e la sicurezza, l'ambiente, le innovazioni, le policy anti-corrruzione e a molte altre aree di business.

Valori e cultura in azione

I giochi olimpici e paralimpici di Londra del 2012, per esempio, sono stati i più sostenibili di sempre. L'intero progetto è stato completato, dall'inizio alla fine, senza imprevisti, sotto una cultura e una filosofia della salute e della sicurezza. Nel caso dei giochi olimpici, la resilienza non consisteva nella longevità, essendo un evento di breve durata, ma nella sua eredità. I giochi di Londra hanno dimostrato come la cultura e i valori di sostenibilità, salute e sicurezza possano essere raggiunti e hanno fornito un modello per Rio 2016, come i precedenti giochi olimpici di Sidney del 2000 lo erano stati per Londra

I dipendenti possono fornire una visuale unica. Le organizzazioni devono incoraggiare i dipendenti a individuare problematiche, fornire soluzioni e dare feedback costruttivi: così si mantengono i talenti e si raggiunge un successo duraturo.

I leader devono comprendere a fondo i valori dell'organizzazione, articularli e dimostrarli così che tutti i dipendenti li vivano, non perché gli sia stato imposto di ma perché davvero è nel loro modo di operare.



Resilienza delle organizzazioni: i tre domini chiave

Crescere anno dopo anno in un mondo dinamico e interconnesso, dipende da molti comportamenti all'interno di un'organizzazione che eroga efficacemente il suo business. BSI individua tre domini funzionali particolarmente critici per il raggiungimento della resilienza e li identifica come *Operational Resilience*, *Supply Chain Resilience* e *Information Resilience*.

1. Operational resilience

Definizione: un'organizzazione resiliente ha la piena comprensione di quello che succede e dell'ambiente in cui opera. Questo include l'identificazione dei miglioramenti operativi dei propri prodotti/servizi e dei processi al fine di incontrare le necessità dei consumatori nel tempo, la valutazione delle proprie persone e del governo di se stessa. Richiede evidenze che l'organizzazione sia sempre alla ricerca di nuove sfide per migliorare le performance e crescere in modo sostenibile.

Raggiungere la resilienza operativa dipende da una chiara analisi degli input e degli output dei prodotti, dei processi e delle persone. Questo significa tener conto degli aggiornamenti e prendere decisioni informate, tattiche e strategiche in tempi utili. In fine vuol dire avere una chiara visione e lavorare sulla base di questa.

Raggiungere questa visione coinvolge aspetti e buone pratiche operative, cominciando da una solida governance a livello di board dirigenziale e poi focalizzandosi su aree come la gestione della qualità e delle questioni ambientali, della salute e della sicurezza dei lavoratori.

Un'organizzazione resiliente conosce se stessa. Ha una vera comprensione delle questioni e della salute del business, dei suoi rischi, delle vulnerabilità e delle capacità dell'organizzazione, così come del mercato e dell'ambiente in cui opera.

La conoscenza di se stessa richiede l'abilità di osservare le cose in tempo reale all'interno dell'organizzazione e della sua catena del valore; richiede poi gli strumenti giusti, una particolare mentalità e pratica. Richiede anche l'onestà di accettare informazioni che le persone non vorrebbero sentire - le cattive notizie possono a volte essere un catalizzatore per il miglioramento. Questo vuol dire investire nelle persone e nella formazione. La conoscenza di se stessi può aggiungere valore se le lezioni imparate portano poi ad azioni che sono misurate e finiscono nel sistema. Tutto questo ha bisogno di strumenti, persone e processi adeguati.

Una comprensione effettiva delle pratiche operative permette alle organizzazioni di prosperare con maggiore efficienza e meglio, di prendere decisioni nei tempi giusti e sostenere la resilienza nel momento di emergenza.

2. Supply Chain Resilience

Definizione: siccome la supply chain diventa sempre più complessa, l'abilità di quantificarne e mitigarne i rischi è di importanza fondamentale sia in ambito procurement, che nella produzione e nel ciclo di vita di tutto il prodotto. Le organizzazioni hanno bisogno di identificare i rischi maggiori per minimizzare le interruzioni e proteggere l'esposizione finanziaria e reputazionale.

Le aziende che tentano di mantenere i loro margini competitivi sono state costrette a spostare alcuni o tutti gli stabilimenti operativi in paesi che offrono costo del lavoro più basso. Le aziende moderne si affidano a supply chain globali per l'approvvigionamento di materie prime o componenti finiti che assemblano, marchiano e immettono sul mercato. Allo stesso modo, le aziende che offrono servizi

spesso dipendono da servizi di supporto e consulenza in tutto il mondo.

Tuttavia, affidarsi ad una supply chain estesa, impiegare aziende e avere una globalizzazione delle operazioni può causare un impatto negativo, inclusa l'interruzione del business, danneggiare la reputazione e il valore del brand. Le organizzazioni di grandi dimensioni possono essere complesse e incapaci di reagire nel modo giusto in tutte le funzioni; e molte mancano di un modo discreto e a basso costo di misurare l'impatto.

I rischi della supply chain sono largamente prevedibili e attraverso un modello adeguato possono essere identificati e mitigati in anticipo rispetto ad un evento avverso. Per esempio nel 2011 molte attività di assemblaggio nella produzione del settore automotive sono state distrutte a causa dell'incendio di un singolo fornitore in Germania.

Le aziende, sbagliando, avevano identificato un unico



fornitore di una resina per il rivestimento dei freni. Come risultato, questo singolo evento ha interrotto la produzione per diversi di loro; questo evento avrebbe potuto essere previsto.

Attraverso la costruzione di una cultura della resilienza e mappando i rischi della supply chain, le organizzazioni possono abbassare i rischi e aumentare le opportunità. La resilienza richiede un modello di analisi sofisticato basato sul monitoraggio dei rischi, una mappatura delle interconnessioni della supply chain, una pianificazione della continuità operativa e un approfondito impegno da parte dei fornitori.

Integrare un servizio di intelligence nel framework di supply chain aiuta ad identificare i fornitori critici che possono

creare i maggiori rischi in modo che le organizzazioni possano, in modo efficiente, indirizzare le miriadi di aree di conformità. Uno strumento che assicura che un fornitore incontri i requisiti richiesti di responsabilità sociale, business continuity e sicurezza integrati nel codice di condotta dell'organizzazione, è quello che differenzia la percezione del fornitore come un bene piuttosto che come un elemento di svantaggio.

Le organizzazioni resilienti hanno una tracciabilità molto buona della supply chain e sono nella posizione forte di poter raccontarne tutta la storia. Possono spiegare:

- Quali e dove sono le criticità
- I miglioramenti fatti o pianificati
- Come la supply chain si allinea con i valori di corporate

Salute e sicurezza ambientale all'interno della supply chain

Molti rischi legati alla supply chain scaturiscono da contratti con fornitori di terza parte che non hanno la conoscenza sufficiente per soddisfare i regolatori e gli standard internazionali richiesti. Le aziende con una supply chain complessa affrontano rischi straordinari per l'ambiente, la business continuity, i rischi sociali e reputazionali che richiedono loro di muoversi sotto la compliance per assicurare l'integrità operativa dei fornitori chiave.

Identificare i rischi ambientali e sviluppare un'efficiente mitigazione delle strategie richiede una conoscenza esperta dei regolatori globali, altamente competenti ed esperti, una profonda comprensione della cultura di business del fornitore così come un'esperienza estesa nel risk-assessment e nella gestione.

Per un'azienda statunitense leader nella tecnologia di consumo, la verifica dei fornitori fornisce le fondamenta per lo sviluppo di una strategia di gestione ambientale. Utilizzando un processo di classificazione dei rischi, le verifiche on-site sulla gestione ambientale

e della salute e sicurezza sono effettuate prima sui fornitori chiave nella regione Asia-Pacific per identificare i miglioramenti più importanti da apportare nella supply chain.

Mentre il report sulla gap analysis e sulle azioni correttive dà all'organizzazione visibilità sull'impatto ambientale della supply chain, le capacità interne di EHS costruiscono performance più sostenibili e la creazione di una cultura di sicurezza e salute. Per indirizzare questo processo, sono stati sviluppati workshop in più lingue per centinaia di fornitori nel Sud Est della Cina per educare i fornitori a dare priorità alla salute e sicurezza ambientale e supportare queste aziende a soddisfare i requisiti richiesti dall'organizzazione.

L'organizzazione sta ora gestendo con confidenza e proattivamente la gestione ambientale, i rischi sociali e reputazionali nella supply chain, può riportare con trasparenza ai suoi stakeholder e può definire l'altezza dell'asticella per tutto il settore.





3. Information resilience

Definizione: nel mondo di oggi le organizzazioni devono essere sicure di salvaguardare le informazioni sensibili. Un'organizzazione resiliente deve gestire le sue informazioni - fisiche, digitali e la proprietà intellettuale - per tutto il suo ciclo di vita, dalla fonte allo smaltimento. Questo richiede l'adozione di pratiche basate sulla sicurezza delle informazioni che permettono agli stakeholder di raccogliere, archiviare, accedere e utilizzare le informazioni in maniera sicura ed efficiente.

Le informazioni sono la chiave per mantenere fiducia e trasparenza per la supply chain e un elemento essenziale per la gestione delle performance di un'organizzazione, assicurando la protezione del prodotto finale.

La digitalizzazione ha largamente potenziato la produttività del business ma ha lasciato le organizzazioni vulnerabili

alle minacce per la sicurezza come frodi informatiche, spionaggio, sabotaggio e cyber crime. Molte minacce, spesso, non arrivano dall'esterno ma si generano da cattive pratiche interne. L'espansione rapida del cloud computing e l'outsourcing di dati personali e di business ha accentuato il problema.

Le aziende devono raccogliere, utilizzare e archiviare le informazioni in modo appropriato e proteggere la loro integrità con sistemi forti e sicuri. Nel mondo digitale di oggi, i consumatori devono potersi fidare del fatto che le aziende abbiano adeguati protocolli per proteggere i loro dati sensibili.

Le *best practice* assicurano che le organizzazioni abbiano sistemi di sicurezza integrati nelle prassi aziendali, supportando la capacità di poter prendere decisioni velocemente e in maniera efficace in un ambiente sicuro.

La via degli standard

Capgemini, leader globale nei servizi di consulenza e partner tecnologico per molte organizzazioni, si avvale della ISO/IEC 27001 per aumentare la sua resilienza, rassicurare i clienti e aumentare il proprio margine competitivo.

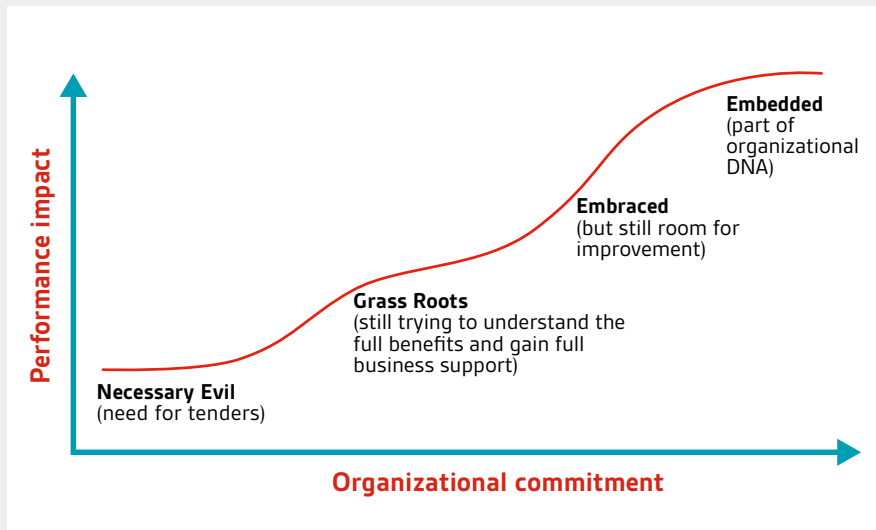
Il gruppo ha adottato un approccio globale alla sicurezza delle informazioni introducendo una gamma di misure per aumentare la confidenzialità, l'integrità e la disponibilità delle informazioni che detiene. Le principali minacce per la sicurezza sono gli attacchi ai sistemi informatici; vi sono però anche nuove criticità come le crescenti regolamentazioni e le più dure restrizioni dall'industria delle PIN card.

"Se falliamo sul fronte della conformità, rischiamo forti multe e danni alla reputazione. La sicurezza è diventata una delle maggiori preoccupazioni dei clienti. Senza un forte sistema in atto, rischiamo di perdere business" afferma il Global Chief Information Security Officer della infrastruttura UK. "Ecco perché seguiamo la via degli standard: vogliamo utilizzare le best practice per noi stessi ma anche per dimostrare ai clienti e agli stakeholder che siamo insistendo su questo punto.

Non si tratta solo di prendersi cura dei dati ma di preoccuparsi delle persone e della loro sicurezza, anche fisica. Non è solo "una cosa da tecnici!".

Il miglioramento continuo nella Organizational Resilience

Organizzazioni diverse possono avere stadi di resilienza differenti. Come si vede dal grafico, alcune (Necessary Evil) considerano le misure di resilienza come un "male necessario", forse obbligati da regolamenti vigenti o da requisiti da seguire poiché fornitori. Questo debole impegno suscita conseguentemente risultati deludenti in termini di miglioramento delle performance.



All'estremo opposto, vi sono aziende (Embedded) che sono completamente impegnate in favore di una cultura della resilienza, del miglioramento continuo delle performance e della crescita sostenibile. La chiave per il successo è qui guidata dai leader dell'organizzazione: è il loro modo di fare business. Anche i KPI's sono tenuti sotto stretto controllo con piani di azione ben definiti.

Lo stadio "Grass Roots" è più di un approccio *bottom-up*: qui lo staff ha identificato i benefici del business in

termini di raggiungimento dell'efficienza, miglioramento dei processi e impegno dei dipendenti ma i loro leader non sono necessariamente allineati, in parte perché non informati, in parte perché troppo impegnati su altri fronti. "Embraced" è il passo successivo, quando alcuni, ma non tutti i leader riconoscono i benefici e iniziano ad impiegare risorse e a progettare azioni e coglierne i vantaggi.

Le organizzazioni devono essere spinte verso le *best practice*, che richiedono l'impegno della leadership e dei dipendenti per raggiungere i massimi risultati.

Benefici della resilienza

Abbiamo visto che le organizzazioni resilienti sono basate su tre elementi essenziali per raggiungere le best practice in tre domini funzionali. Vi sono poi altri tre benefici della resilienza: adattabilità strategica, agilità della leadership e forza della governance.

Adattabilità strategica – è la capacità di affrontare i cambiamenti di un mondo dinamico e interconnesso rimanendo fedeli agli obiettivi e ai principi aziendali. Cambiamenti delle condizioni del mercato hanno visto, nel tempo, molte

aziende spostarsi dal loro core business, ma solo alcune di queste hanno avuto successo.

GEC - Marconi per esempio, al culmine della sua storia di successo nel campo delle telecomunicazioni, ha ceduto i suoi interessi nel business esistente per finire in bancarotta in un altro settore. Di contro, la multinazionale statunitense 3M, fondata nel 1902 come Minnesota Mining and Manufacturing Company si è evoluta con successo e oggi produce i block

notes "post-it" così come 55.000 altri prodotti. Allo stesso modo, la svedese Volvo ha diversificato la produzione per diventare un'industria globale non solo nel settore automobilistico, dove risiede la sua principale fama. In questi casi il successo è stato guidato da alcune componenti importanti della resilienza: un sistema di intelligence efficace ha fornito a queste compagnie la visione della necessità di un cambiamento e l'adattabilità strategica ha loro permesso di muoversi nei tempi giusti



all'interno o all'esterno del proprio mercato di riferimento.

Agilità della Leadership – vuol dire affrontare i rischi con cognizione di causa e rispondere velocemente e in modo appropriato sia alle opportunità che alle minacce.

I leader devono avere il coraggio di prendere decisioni strategiche, spesso proprio perché le cose non stanno andando bene. I leader "agili" riconoscono che alcuni punti dell'organizzazione possono vacillare ed essere penalizzati da cambiamenti fondamentali che possono verificarsi nei loro mercati gradualmente all'inizio diventando poi fatali. Una testimonianza ne è la scomparsa dei noleggi di videocassette dovendo fronteggiare i competitor online.

I leader di successo capiscono quando le cose stanno andando bene, ma anche che i tempi buoni non dureranno per sempre. Molti non si preoccupano di effettuare cambiamenti all'inizio del ciclo. Insistono, invece, su un processo costante di cambiamento attraverso la "distruzione creativa", spesso eliminando anche cose che stanno funzionando nel breve periodo allo scopo di innovare per migliorare nel lungo periodo. Se il team o le performance del business vacillano, non significa necessariamente quindi che l'organizzazione non sia resiliente.

L'agilità della leadership è semplice da comprendere ma difficile da raggiungere. Non c'è una ricetta universale: alcune organizzazioni continuano ad operare efficacemente su un modello centralizzato e

gerarchico mentre altre rigettano i metodi tradizionali di conduzione e controllo. Optano, invece, per una gestione a matrice e sulla collaborazione dei dipendenti, credendo che il *decision-making*, basato su una affidabile intelligence operativa sia più facilmente prova di successo. Intuitivamente non c'è una struttura perfetta in tutti i punti contemporaneamente: semplicemente vi sono quelle che funzionano e quelle che non funzionano. Le strutture aziendali devono evolversi e adattarsi alla cultura e all'ambiente correnti. Identificare problemi e adattarsi velocemente sono quindi la chiave per il successo.

Forza della governance – può essere definita come la responsabilità nei confronti della struttura organizzativa e delle gerarchie basata sulla cultura della fiducia, della trasparenza e dell'innovazione. È il sistema che dirige le organizzazioni per restare fedele ai loro valori e la loro visione.

Una buona governance richiede la rigorosa supervisione della gestione dell'azienda, assicurando che il business sia condotto in maniera competente, con integrità e con il dovuto riguardo per gli interessi degli stakeholder. È tuttavia, un mix di regolamentazione, struttura, best practice e competenza del management. Come gli altri due benefici della resilienza dipende dall'effettiva conoscenza delle pratiche operative, dalla fiducia nei risultati e nel prodotto finale.

Un dibattito alla vigilia della crisi finanziaria globale si è focalizzato

sul raggiungimento di una buona gestione di tutti i ruoli, codice e pratiche di regolamentazione. È un errore, tuttavia, pensare che siano sufficienti le regole perché le persone le seguano. La questione è molto più che elevare i livelli di competenza del board, diffondendo le migliori pratiche, la costruzione di una cultura del miglioramento continuo e quindi controllando che sia implementata correttamente.

Gli standard sui sistemi di gestione nei diversi campi, dal risk-management all'anti-bribery, alla gestione della continuità operativa, l'etica della supply chain e la sicurezza delle informazioni aiutano le aziende a raggiungere e mantenere le best practice, incoraggiare i consumatori a fare business con loro, le persone a lavorare per loro, gli investitori a reinvestire e la società tutta a riconoscerne il valore.

Una buona governance si applica all'intera catena del valore per migliorarne la gestione. Le multinazionali con complesse supply chain hanno consapevolmente scelto di assumere meno controllo su elementi della produzione dei loro prodotti e servizi nel tentativo di ridurre i costi o per focalizzarsi sulle competenze principali; ma si aspettano di mantenere un sufficiente livello di visibilità e sono i possessori di fatto della reputazione dell'intera catena del valore. Conoscere e comprendere questi elementi sta alla base della gestione della supply chain.

Miglioramento continuo

La resilienza delle organizzazioni ha molte sfaccettature. Si può investire tempo, energia e risorse in un particolare aspetto del business per avere slancio nel breve periodo - sulle persone, per esempio. Ma la resilienza nel lungo periodo richiede di guardare all'organizzazione olisticamente, mettendola in condizione di muoversi su nuovi terreni e tendere al miglioramento continuo.

Il modello di resilienza per BSI è concepito come un ciclo positivo, dove l'efficienza dei processi guida la qualità del prodotto, indivisibilmente collegato alla cultura e alle persone dell'organizzazione. Questo processo di miglioramento continuo è al centro delle dottrine più riconosciute quando si parla di gestione aziendale come Kaizen o Six Sigma, così come è integrata nella filosofia di BSI "Making Excellence a

Habit". L'eccellenza è il cuore della resilienza e un cuore ha bisogno di muscoli potenti: forti caratteristiche di business.

L'eccellenza è il cuore della resilienza e un cuore ha bisogno di muscoli potenti: forti caratteristiche di business

Vivere e vincere

Per vivere ed avere successo, ogni organizzazione, indipendentemente dalla sua dimensione, settore o luogo di appartenenza, deve sviluppare un approccio alla resilienza che sia adatto a lei, sostenuto dalla sua cultura e dalla definizione del suo brand.

Il modello di BSI è costruito su un secolo di storia e decine di migliaia di esperienze di clienti in tutto il mondo. Abbiamo imparato a comprendere la resilienza dalla nostra esperienza e da quella di altri. Ora possiamo condividerla grazie al modello proposto dal British Standard BS 65000 Organizational Resilience e attraverso la nostra vasta gamma di standard e servizi. Il nostro focus sull'eccellenza è espresso dal nostro imperativo "Making

Excellence a Habit": siamo pronti ad aiutare le organizzazioni a metterlo in pratica.

La recente ricerca condotta dall'EIU e commissionata da BSI mostra che i leader internazionali sono convinti che essere resilienti sia vitale per la crescita nel lungo periodo delle performance finanziarie. Quattro intervistati su cinque ritengono che sia essenziale per la crescita a lungo termine e più della metà vede un collegamento molto forte tra l'investimento in resilienza e le performance finanziarie nel lungo periodo.

Ma due terzi degli intervistati non l'hanno ancora raggiunta. La mancanza di conoscenza e delle relative

skill per assicurare la resilienza, il coinvolgimento insufficiente della leadership e la necessità di focalizzarsi su criticità finanziarie immediate sono ritenuti i maggiori ostacoli per raggiungere una condizione di resilienza.

Qualsiasi cosa il futuro riserverà per la vostra azienda, l'approccio di BSI vi aiuterà a superare questi ostacoli, a sfruttare la vostra esperienza, a cogliere nuove opportunità e a superare le sfide del tempo.

La forza del vero leader sarà determinata non tanto dai risultati di oggi ma da cosa intende che l'organizzazione raggiunga nel futuro.

bsi.

bsigroup.it

Per informazioni:
bsigroup.it