

TABELLA DEI RISCHI

COME MITIGARE I RISCHI?

Prima di immergervi ulteriormente nella TGM, potrebbe tornarvi utile leggere gli esempi di alcuni rischi associati a un trial. I rischi sotto riportati derivano dalle esperienze di trial già svolti. Nella tabella troverete i rischi categorizzati in base all'argomento, con una spiegazione e le possibili misure di mitigazione. Potreste avere soluzioni migliori voi stessi, ma ad ogni modo vi invitiamo a dedicare cinque minuti del vostro tempo per studiare la tabella.

AREA DI RISCHIO	
	SPIEGAZIONE
	MISURE DI MITIGAZIONE
ORIENTAMENTO TECNOLOGICO	Dopo aver preselezionato una soluzione, i partecipanti al trial tendono a sviluppare uno scenario in base alle funzionalità tecniche delle soluzioni. Così facendo, tuttavia, spesso le realtà dei professionisti del settore vengono trascurate. Di conseguenza, i dati raccolti potrebbero essere irrilevanti e si potrebbe fallire nell'obiettivo ultimo di fornire una valutazione utile per gli addetti ai lavori. Non progettate lo scenario del trial seguendo unicamente la logica delle soluzioni tecniche. L'interesse dei professionisti della gestione delle crisi deve rimanere al centro del trial. Prima di prendere decisioni importanti, verificate sempre che gli interessi espressi dagli stakeholder principali (i professionisti della gestione delle crisi) non vengano tralasciati. La raccomandazione più importante è di porre sufficiente enfasi nella definizione delle linee di base e d'innovazione, e di decidere in modo univoco e il prima possibile lo scenario.
REALISMO DEI TRIAL	Nei trial svolti in DRIVER+ c'è stata la tendenza ad impiegare scenari complessi per garantire che tutti i requisiti fossero soddisfatti (colmare tutti i gap e testare tutte le soluzioni). Un effetto collaterale è stata l'incapacità di comunicare lo scenario e gli obiettivi del trial, provocando confusione tra i professionisti della gestione delle crisi, gli osservatori e i solution provider. Incomprensioni e confusione tra i partecipanti al trial influiscono negativamente sull'analisi dei risultati. Gli scenari dovrebbero coprire tutti i gap identificati ma, cosa più importante, devono essere il più realistici possibile. Gli scenari devono, infatti, rispecchiare le realtà dei professionisti: questo è un requisito essenziale. Gli scenari complessi non sono necessariamente "migliori". Evitate di perdervi nei dettagli e restate fedeli alla visione d'insieme, all'obiettivo ultimo e alle richieste dei principali stakeholder coinvolti nel trial. Un ottimo approccio per verificare il grado di complessità e il livello di realismo è di chiedere agli stakeholder principali (i professionisti della gestione delle crisi) un feedback sulla modalità di raccolta dei dati in relazione allo scenario finale.

AREA DI RISCHIO		
	SPIEGAZIONE	MISURE DI MITIGAZIONE
CO-PARTICIPAZIONE E COMUNICAZIONE	È stato osservato che l'approccio inclusivo e la partecipazione attiva non sempre riescono ad "arrivare all'esterno", ovvero i partecipanti, gli osservatori e i solution provider hanno rischiato di perdere la visione di insieme. Questo avviene nel momento in cui lo scenario non rispecchia più la loro realtà, oppure se l'esecuzione del trial non è spiegata in modo adeguato. Il rischio che ne consegue è di creare frustrazioni, specialmente se non viene descritto il modo in cui le soluzioni sono integrate nello scenario.	Adottate un approccio inclusivo con tutti gli stakeholder coinvolti nel trial, anche con coloro che partecipano "solo" alla fase di esecuzione. Spiegate ai partecipanti come vengono raccolti i dati. Comunicate i risultati più importanti ai professionisti, affinché possano imparare da questa esperienza. Un trial non termina con la fase di esecuzione! Inoltre, assicuratevi che i solution provider non siano preoccupati dei risultati. Spiegate chiaramente che il trial dimostra soltanto il contributo potenziale all'interno di un determinato scenario. I risultati non servono a dire se c'è qualcosa di positivo o negativo, ma in che modo una soluzione ha contribuito a colmare un gap in un'operazione simulata tramite uno scenario.
COINVOLGIMENTO DEI FORNITORI DI SOLUZIONI	Durante i trial svolti in DRIVER+, c'è stato spesso un coinvolgimento attivo da parte dei solution provider durante l'esecuzione vera e propria. Soprattutto nei casi in cui soluzioni di una certa complessità venivano utilizzate per la prima volta.	Assicuratevi che vi sia un training appropriato per ridurre al minimo gli interventi dei solution provider. Nel caso siano utilizzate soluzioni molto complesse, un aiuto da parte loro non va escluso a priori i purché ruoli e le responsabilità siano chiariti all'inizio del processo.
DATI DI RIFERIMENTO	Si possono usare tanti modi per valutare delle soluzioni potenzialmente innovative. Lo svolgimento di un trial in base alla TGM rappresenta un approccio specifico che combina aspetti tradizionali con un nuovo modo di investigare l'impatto delle soluzioni sulle prestazioni della gestione di una determinata crisi. A volte i membri del comitato del trial potrebbero essere più avvezzi agli approcci tradizionali e questo potrebbe portarli a non fornire tutti i dati necessari per misurare l'impatto di nuove soluzioni.	La principale misura di mitigazione è iniziare ogni trial con una presentazione adeguata e un accordo sull'approccio metodologico (la TGM). Quando si tratta di produrre dati di riferimento è essenziale tenere a mente le implicazioni che ciò potrebbe avere sugli sforzi richiesti. Se avete l'opportunità di ripetere scenari passati per i quali sono già stati archiviati dei dati, utilizzateli pure. Così facendo raggiungerete un livello più elevato di realismo e ridurrete i costi associati all'esecuzione del trial. Se invece ciò non è possibile, la risposta migliore per garantire un confronto con le prestazioni percepite nello scenario innovativo del trial è quella di eseguire delle esercitazioni di riferimento. In questo modo raddoppierete gli sforzi durante la fase di esecuzione, ma avrete modo di effettuare dei confronti appropriati.

TABELLA DEI RISCHI

COME MITIGARE I RISCHI?

AREA DI RISCHIO		
	SPIEGAZIONE	MISURE DI MITIGAZIONE
TRIAL, NON ESERCITAZIONE	Data la natura della TGM, le soluzioni innovative vengono inserite in circostanze (scenari) il più possibile aderenti alla realtà. I professionisti della gestione della crisi si trovano dunque ad affrontare numerose situazioni, esattamente come farebbero in una condizione di normalità, con l'eccezione dell'utilizzo di nuove soluzioni e la loro applicazione a procedure operative standard. Di conseguenza, le soluzioni perdono centralità, poiché la gran parte dei sistemi tradizionali sono utilizzati. Questo comporta un utilizzo minore delle soluzioni, rispetto a sistemi già esistenti.	Nonostante sia difficile evitare il dilemma tra l'utilizzo delle soluzioni e la risoluzione della crisi, si possono adottare diverse misure per fare in modo che le soluzioni siano utilizzate con continuità: (1) è necessario progettare gli scenari in modo tale da rendere l'uso delle soluzioni obbligatorio, ad esempio enfatizzando le deviazioni dalle procedure operative standard; (2) implementare vari aspetti ricordando ai partecipanti l'obiettivo essenziale dei trial (ad es. salti temporali, riepiloghi tra una sessione e l'altra, riduzione dello stress); più lo scenario sarà progettato come un'esercitazione, più i professionisti tenderanno a usare le procedure standard e si rifiuteranno di impiegare le soluzioni.
	La TGM è un approccio flessibile e adattabile a seconda delle finalità perseguite. I trial possono essere "semplici" se si soffermano su una sola soluzione inserita in uno scenario modesto, ma possono anche essere complessi quando si utilizzano più soluzioni contemporaneamente. A seconda della configurazione generale, la dimensione del comitato del trial può variare notevolmente. Sebbene un comitato del trial ridotto possa causare carichi di lavoro superiori, il rischio legato a comitati più numerosi è tuttavia più difficile da gestire. Oltre a un effetto negativo sui tempi nel processo decisionale, è stata identificata una difficoltà nell'assegnazione e nell'adempimento delle responsabilità. Se le responsabilità sono distribuite in modo poco chiaro, multiplo o sovrapposto tra i membri del comitato, potrebbe succedere che delle importanti attività non vengano coperte, oppure vengano eseguite inadeguatamente o causino seri ritardi.	Per superare un sovraccarico di responsabilità è importante (1) far sì che non ci siano troppi ruoli di diverso tipo nel comitato, (2) definire e differenziare chiaramente le responsabilità, nonché (3) comunicare regolarmente l'avanzamento del trial in base ai ruoli e alle responsabilità. Queste misure di mitigazione potrebbero essere ritenute esagerate, soprattutto se implementate all'inizio del trial. Ricordate che l'assegnazione delle responsabilità non implica che non si potrà più richiedere ulteriore supporto.
DIFFUSIONE DELLE RESPONSABILITÀ		

AREA DI RISCHIO		
	SPIEGAZIONE	MISURE DI MITIGAZIONE
TEMPISTICHE E SCADENZE	Le dinamiche di gruppo in progetti collaborativi portano spesso a prendere decisioni affrettate. Il peso di queste ultime dipende dal ruolo svolto all'interno del progetto e si possono generare conflitti di interessi e impazienza all'interno del comitato del trial.	La fretta è cattiva consigliera. Tuttavia, è importante anche rispettare tempi e scadenze in fase di progettazione. Si possono sempre cambiare le cose, anche durante l'esecuzione del trial. Siate flessibili ed aperti: è meglio cambiare quando è meno rischioso (durante la progettazione), piuttosto che prendere decisioni affrettate durante il trial. Ricordatevi che le decisioni inadeguate possono avere un impatto negativo sul raggiungimento degli obiettivi generali.
LINGUA	Sono molti i motivi per cui durante l'applicazione della TGM si consiglia di usare l'inglese come lingua principale del trial (ad es. nel caso di un team internazionale del trial o di una soluzione disponibile allo stadio iniziale). Tuttavia, i professionisti della gestione delle crisi utilizzano regolarmente la loro lingua madre per le procedure operative standard. Ignorare le realtà dei professionisti ha una serie di conseguenze sul modo in cui il potenziale valore aggiunto delle soluzioni innovative viene percepito e valutato.	Cercate di comunicare il più possibile con i professionisti coinvolti nella loro lingua madre. Più i professionisti prenderanno dimestichezza con le nuove soluzioni, più migliorerà la qualità dei risultati del trial. Questo principio potrebbe comportare un lavoro e dei costi aggiuntivi, per esempio per tradurre le funzionalità delle soluzioni in più lingue. Tuttavia, questi costi permetteranno di valutarle meglio. Nel caso lo scenario includesse operazioni transnazionali, l'utilizzo dell'inglese è consigliabile. Tutti gli altri casi richiedono un'attenta valutazione dei pro e contro.
PREVEDERE GLI IMPREVISTI	Non importa quanto siate precisi e dettagliati durante la fase di preparazione e le prove generali, possono sempre verificarsi degli intoppi durante il trial vero e proprio. Per esempio, lo scambio di dati tra soluzioni può non funzionare e avere un impatto negativo sulla raccolta dei dati, oppure i professionisti della gestione delle crisi invitati a partecipare potrebbero non presentarsi perché impegnati a gestire un evento reale.	Predisponete un "piano B" : assegnate sempre più di una persona a un ruolo o a una responsabilità. Durante il trial vero e proprio: affidate la risoluzione dei problemi ad un gruppo limitato di persone, nominato per risolvere i problemi non appena si materializzano.