Il consulente come gestore delle crisi (disaster manager): un nuovo paradigma per l’integrazione di Audit, Leadership e Gestione delle Crisi

written by Rivista di Agraria.org | 17 giugno 2025
di Nicolò Passeri, Donato Ferrucci

Introduzione
L’ambiente operativo contemporaneo è caratterizzato da una crescente interconnessione di fattori socio-economici, ambientali e tecnologici, che hanno condotto ad una maggiore frequenza e complessità degli eventi disastrosi ed inaspettati. Crisi improvvise, emergenze di varia natura e disastri di scala globale impongono alle imprese di adottare strategie di gestione del rischio sempre più sofisticate, in particolare nel contesto agricolo ed agro industriale dove le dinamiche di ripristino sono legate ai cicli di produttività biologica. In questo contesto, la tradizionale modalità di controllo e verifica, basata su audit rigorosi e standardizzati, risulta spesso insufficiente nel fronteggiare la dinamicità e l’incertezza che caratterizzano le emergenze moderne.
Parallelamente, si è assistito a una progressiva **evoluzione del ruolo del consulente**. Storicamente inquadrato come **auditor specializzato**, il professionista si è dovuto adeguare a un panorama in rapido mutamento, dove le crisi non si limitano a violazioni normative, ma implicano anche la gestione di complesse interazioni tra variabili umane, organizzative e ambientali. Oggi il consulente assume una **funzione strategica**, trasformandosi in gestore della crisi (*disaster manager)*: figura in grado di integrare competenze tecniche, capacità di leadership e approcci innovativi di risk management finalizzati ad anticipare, mitigare e gestire gli effetti delle crisi; trasformando le criticità in opportunità di miglioramento.
L’obiettivo del presente articolo è di analizzare in maniera approfondita tale evoluzione, evidenziando come l’**integrazione tra audit tradizionale e gestione della crisi** possa rappresentare un elemento chiave per il rafforzamento della resilienza organizzativa. In particolare, verranno esaminati gli aspetti critici del contesto attuale, le trasformazioni necessarie nel ruolo del consulente e le implicazioni strategiche per le aziende, che possono trarre vantaggio da un approccio integrato in grado di combinare conformità normativa e gestione proattiva delle emergenze.

Il ruolo tradizionale del consulente nell’Audit
Il consulente, nell’ambito degli audit, è tradizionalmente incaricato di eseguire controlli sistematici finalizzati alla verifica della conformità di processi, procedure e sistemi organizzativi rispetto a standard normativi e certificazioni

di qualità. Tale figura opera mediante la raccolta e l'analisi di evidenze oggettive, applicando metodologie standardizzate e seguendo linee guida specifiche (ad es. **ISO 19011**), al fine di assicurare il rispetto dei requisiti e che le non conformità siano identificate e documentate con tempestività. La responsabilità principale del consulente consiste nel garantire l'**integrità del processo di audit**, mediante una valutazione critica delle evidenze raccolte e formulando raccomandazioni basate su un'analisi approfondita dei dati.
Tuttavia, l'approccio tradizionale, che si concentra esclusivamente sugli aspetti tecnico-formali, presenta limiti intrinseci.
La focalizzazione rigida sui parametri normativi e sulle checklist predefinite rischia di trascurare le dinamiche relazionali e contestuali che caratterizzano il funzionamento reale di un'organizzazione. Questo approccio, se da una parte garantisce una valutazione oggettiva in termini di conformità, dall'altra può risultare inadatto a cogliere le **sfumature relazionali, comunicative e, di conseguenza, comportamentali** che incidono sulla performance aziendale, compromettendo così la completezza e l'efficacia delle azioni prescritte ai fini del miglioramento.
Le implicazioni per le aziende derivanti da un approccio esclusivamente tecnico sono molteplici e l'identificazione puntuale delle non conformità offre l'opportunità di intervenire con azioni correttive mirate e di migliorare gli aspetti procedurali. Di contro, la mancanza di un'analisi contestuale e relazionale può esporre l'azienda a rischi strategici, quali una percezione distorta della situazione interna, un'adozione di misure inadeguate al contesto e, in ultima analisi, un impatto negativo sul clima organizzativo e sulla reputazione aziendale. Pertanto, sebbene il ruolo tradizionale del consulente nell'audit sia cruciale per assicurare il rispetto degli standard, un'evoluzione verso un **approccio integrato e multidimensionale risulta indispensabile** per trasformare le criticità rilevate in reali, comprese e condivise, opportunità di miglioramento e innovazione.

Il ciclo del Disaster Management: fondamenti e fasi chiave
Il disaster management (gestione della crisi) rappresenta un approccio strutturato per la gestione integrata delle emergenze, articolato in fasi sequenziali che coprono l'intero arco temporale di un evento disastroso. Questo approccio consente alle organizzazioni di anticipare, mitigare, prepararsi, rispondere e recuperare, minimizzando così l'impatto sui processi operativi e sulla sicurezza dei soggetti coinvolti.

Descrizione delle fasi
Prevenzione: questa fase si concentra sull'identificazione e riduzione dei rischi prima che si manifestino eventi disastrosi. Vengono implementate misure strutturali e non strutturali, come la pianificazione, l'adozione di prassi operative e strategie di sensibilizzazione, al fine di limitare l'esposizione ai pericoli.

Mitigazione: l'obiettivo della mitigazione è ridurre l'impatto potenziale di una crisi attraverso interventi mirati. Ciò include, ad esempio, il rafforzamento delle dinamiche di relazione ed azione e l'adozione di tecnologie resilienti, che permettono di limitare le perdite economiche in caso di emergenza.

Preparazione: la fase di preparazione è caratterizzata dalla pianificazione operativa e dalla formazione del personale. Attraverso esercitazioni, simulazioni e l'elaborazione di piani di emergenza, si mira a garantire una pronta risposta quando si verifica l'evento critico.

Risposta: in seguito al verificarsi di una crisi, la fase di risposta si attiva per salvaguardare l'operatività, coordinare le operazioni di gestione e ridurre ulteriori danni. L'uso di sistemi di comando e controllo è fondamentale per un coordinamento efficace.

Recupero: il recupero rappresenta l'insieme delle attività finalizzate a ripristinare le condizioni di normalità o a definire un "nuovo normal" post-crisi. Quest'ultima fase comprende il ripristino dei servizi e la ricostruzione delle dinamiche operative, ovvero eventuali interventi tecnici.

Standard internazionali e Best Practices
La gestione delle emergenze si avvale di standard internazionali che definiscono linee guida e best practices. Ad esempio, l'ISO 22320 fornisce requisiti per la gestione delle emergenze, orientando le organizzazioni su come coordinare le operazioni in modo efficace. Allo stesso modo, la UNI EN ISO 19011, pur essendo incentrata sugli

audit di sistemi di gestione, offre indicazioni preziose per la valutazione sistematica dei processi e per l'adozione di un approccio basato su evidenze. Questi standard supportano la definizione di procedure operative e il monitoraggio continuo delle performance, garantendo un'armonizzazione degli interventi a livello globale.

Analisi delle principali criticità e ostacoli
Ciascuna fase della gestione di crisi presenta specifiche criticità:

- In prevenzione, le difficoltà risiedono nell'identificazione accurata dei rischi, nella raccolta di dati aggiornati e nell'adozione tempestiva di misure preventive, spesso ostacolate da limitazioni di risorse e dalla complessità dei sistemi ambientali e socio-economici.
- Nella fase di mitigazione, gli ostacoli includono l'implementazione efficace di interventi strutturali e la necessità di integrare soluzioni tecnologiche avanzate, che richiedono investimenti elevati e coordinamento tra gli attori coivolti.
- La preparazione si scontra spesso con carenze nella formazione e nella consapevolezza, nonché con la mancanza di esercitazioni regolari che possano validare la prontezza operativa, compromettendo così la capacità di risposta in situazioni critiche.
- Durante la risposta, il coordinamento e l'efficienza nel mobilitare risorse rappresentano sfide rilevanti; la complessità delle operazioni e le comunicazioni interfunzionali possono limitare la rapidità e l'efficacia dell'intervento.
- Infine, il recupero è influenzato da fattori quali la gestione delle ripercussioni a lungo termine, la pianificazione per la resilienza e il sostegno, elementi che richiedono un impegno costante e multidisciplinare per superare la frammentazione degli interventi post-crisi.

L'integrazione di standard e best practices nel disaster management non solo offre un quadro strutturato per la gestione degli eventi, ma evidenzia anche la necessità di un approccio flessibile e adattativo per fronteggiare le criticità inerenti a ogni fase del ciclo.

Il Consulente come Gestore delle Crisi
Il paradigma attuale richiede una figura professionale in grado di **integrare competenze tecniche, abilità relazionali e capacità decisionali**, superando il tradizionale ruolo dell'auditor per abbracciare una visione olistica della gestione delle crisi. In questo contesto, il consulente evolve nel ruolo di gestore della crisi, assumendo funzioni strategiche e operative volte ad anticipare e mitigare gli effetti di eventi imprevisti.
L'integrazione delle competenze tecniche con abilità relazionali e decisionali rappresenta il cardine di questo approccio. Il **gestore della crisi** deve possedere una solida **preparazione** in materia di normative, standard e metodologie di audit, **unitamente a una capacità empatica e comunicativa** che faciliti il coordinamento tra differenti stakeholder. Tale sinergia permette di interpretare le criticità non solo come violazioni dei processi, ma come indicatori di potenziali margini di miglioramento, trasformando situazioni di crisi in opportunità di innovazione e rafforzamento organizzativo.
La capacità di **trasformare criticità in opportunità** di crescita e resilienza è un aspetto cruciale. Attraverso l'analisi approfondita dei dati e l'adozione di soluzioni creative e flessibili, il consulente-disaster manager è in grado di identificare e implementare interventi correttivi che non si limitano alla risoluzione delle non conformità, ma favoriscono un'evoluzione continua dei processi interni. Questo approccio consente di sviluppare strategie di resilienza che, a lungo termine, rafforzano la capacità dell'organizzazione di resistere e adattarsi ai cambiamenti imposti da contesti di crisi.
Inoltre, il ruolo strategico del consulente nell'anticipare e gestire eventi di crisi si configura come un elemento distintivo del nuovo paradigma di gestione del rischio. Grazie alla sua visione proattiva e alla capacità di coordinare risorse e informazioni, il consulente gestore della crisi può predisporre piani di emergenza (*exit strategies*) e sistemi di monitoraggio che riducono il tempo di risposta e minimizzano l'impatto degli eventi disastrosi. La sua azione integrata, che spazia dalla fase di prevenzione a quella di recupero, garantisce un approccio dinamico e coordinato, essenziale per il mantenimento della continuità operativa e per la tutela degli asset aziendali in un ambiente sempre più complesso e incerto.

Leadership e Gestione delle Crisi: Dalla Leadership Eroica a Quella Gentile

Nel contesto della gestione delle emergenze, la modalità tradizionale di leadership, caratterizzata da una centralizzazione decisionale e da un approccio unidirezionale, mostra limiti evidenti di fronte alla complessità degli eventi critici. Il modello "eroico", in cui il leader assume il ruolo di figura centrale e autorevole, si rivela efficace in situazioni di crisi immediata ma rischia di isolare il contributo dei singoli attori, rallentando il processo decisionale e ostacolando l'adattamento a contesti dinamici. Al contrario, **il paradigma della leadership gentile** promuove un approccio collaborativo e inclusivo, in cui la distribuzione delle responsabilità e **la valorizzazione delle competenze trasversali** favoriscono una gestione più flessibile e resiliente delle emergenze.

Confronto tra modelli di leadership: implicazioni per la gestione delle crisi
Il modello di leadership eroica si fonda su una struttura gerarchica rigida, dove il potere decisionale è concentrato in un'unica figura. Sebbene tale approccio possa garantire rapidità in fase di intervento immediato, spesso non consente una risposta adeguata a situazioni complesse e multifattoriali, in cui è necessaria una valutazione congiunta di diverse prospettive.
Invece, la **leadership gentile** si basa su principi di partecipazione e inclusività, facilitando il coinvolgimento di tutti gli stakeholder nella definizione delle strategie operative. Questo modello permette di integrare le conoscenze specifiche dei vari membri del team, ottimizzando la raccolta e l'analisi delle informazioni e migliorando il coordinamento durante l'evento critico.

L'importanza dell'empatia, della comunicazione e del feedback costruttivo
Un elemento centrale della leadership gentile è **l'empatia**, che consente al leader di comprendere le esigenze e le preoccupazioni di tutte le parti coinvolte, creando un clima di fiducia indispensabile per il successo delle operazioni di crisi. Una **comunicazione efficace**, caratterizzata da chiarezza e trasparenza, è altrettanto fondamentale per assicurare che le informazioni vengano diffuse in modo tempestivo e coerente, evitando malintesi e ritardi nella risposta operativa. Il feedback costruttivo, infine, permette un continuo processo di apprendimento e adattamento, poiché consente di valutare l'efficacia delle azioni intraprese e di apportare le necessarie correzioni in tempo reale, migliorando progressivamente la resilienza dell'organizzazione.

Il consulente come facilitatore di un approccio collaborativo e inclusivo
In questo scenario, il consulente, evolutosi da tradizionale auditor a gestore della crisi, assume un ruolo strategico come facilitatore. Dotato di competenze tecniche, relazionali e decisionali, il consulente facilita il dialogo tra le diverse unità operative, promuovendo un ambiente in cui la condivisione delle responsabilità e la partecipazione attiva diventano strumenti fondamentali per la gestione delle crisi. Attraverso la sua azione integrata, riesce a coordinare le risorse e a mettere in atto strategie che trasformano le criticità in opportunità di crescita e innovazione, contribuendo così a rafforzare la resilienza dell'intera organizzazione. Questo approccio, fondato sulla leadership gentile, consente di sfruttare il potenziale collettivo, garantendo una risposta più efficace e adattabile alle sfide poste dagli eventi disastrosi.

Conclusioni e Prospettive Future
La presente riflessione ha evidenziato come l'integrazione tra consulenza e gestore di crisi costituisca un elemento strategico per il rafforzamento della resilienza organizzativa. **L'approccio ibrido, che unisce competenze tecniche, abilità relazionali e capacità decisionali**, si è dimostrato fondamentale per trasformare criticità operative in opportunità di miglioramento continuo.
Le sfide future nel campo della gestione delle crisi sono molteplici e richiedono ulteriori sviluppi tecnologici e metodologici. Tra le principali criticità da affrontare vi sono l'adeguamento dei sistemi informativi alle nuove esigenze di monitoraggio in tempo reale, l'integrazione di dati predittivi per migliorare la pianificazione e la capacità di coniugare la rapidità di risposta con un'analisi approfondita delle dinamiche di crisi.
Inoltre, la complessità degli scenari emergenti impone una revisione continua dei modelli organizzativi, affinché il sistema di gestione delle emergenze possa adattarsi in maniera flessibile ai mutamenti ambientali, socio-economici e tecnologici.
Per le aziende e i professionisti che intendono abbracciare questo nuovo paradigma, è fondamentale investire in formazione multidisciplinare e aggiornamenti costanti, orientati allo sviluppo di competenze in campo sia *hard* che *soft*.

L’integrazione di standard internazionali e la promozione di una cultura della resilienza devono costituire i pilastri per una strategia di gestione della crisi efficace. Solo attraverso un impegno proattivo e l’implementazione di processi iterativi di feedback e miglioramento continuo sarà possibile non solo mitigare i rischi, ma anche trasformare le crisi in catalizzatori per l’innovazione e il vantaggio competitivo a lungo termine.
In questo contesto, un controllo di parte seconda o terza, attraverso l’esperienza dell’audit rappresenta al contempo un’opportunità strategica ma anche una fonte di potenziali criticità. Infatti, un errore frequente è quello di un’eccessiva riduzione della verifica a mere formalità tecniche, diventa l’occasione per evidenziare come una visione limitata possa tradursi in una valutazione incompleta dei processi aziendali. Se l’auditor si concentra esclusivamente sulla conformità normativa, tralasciando le dinamiche relazionali e comportamentali – quali **l’ascolto attivo, l’uso di domande aperte e il feedback costruttivo** – l’azienda potrebbe non sfruttare il potenziale di miglioramento interno derivante da una valutazione.
In questo scenario, il rischio è duplice: da un lato, l’azienda è esposta alla minaccia di una percezione riduttiva del proprio operato, che potrebbe condurre a una **reputazione percepita dall’interno come negativa** e a una mancata identificazione delle aree di innovazione; dall’altro, tale approccio potrebbe, in maniera indiretta, **inibire l’adozione di pratiche di governance più flessibili e orientate al cambiamento**.
Al contempo, un approccio troppo incentrato sulla soggettività dell’auditor – che si affida eccessivamente alle proprie esperienze e competenze personali, rischiando di valutare la realtà aziendale in base a preconcetti e opinioni – può comportare una serie di minacce strategiche. In particolare, l’errata interpretazione dei fatti, unita a **comportamenti distorsivi** quali l’interruzione continua degli interlocutori o un atteggiamento di sufficienza, può condurre ad una valutazione che non rispecchia il reale potenziale di crescita dell’azienda.
Queste criticità, se non adeguatamente gestite, rischiano di generare conflitti interni, minando la fiducia dei collaboratori e creando una barriera al dialogo costruttivo. Tale contesto può esacerbare la percezione dell’audit come una mera attività di controllo, piuttosto che come un’opportunità di crescita e miglioramento.
D’altra parte, se l’azienda sa interpretare in modo critico gli spunti forniti dall’auditor, anche quelli che potrebbero apparire come errori metodologici o comportamentali, essa può trasformare tali segnali in leve per il cambiamento.
L’adozione di tecniche relazionali già richiamate (ascolto attivo e feedback costruttivo), non solo rafforza il dialogo con l’auditor, ma favorisce una cultura del miglioramento continuo. In questo modo, l’azienda ha l’opportunità di utilizzare l’audit come un banco di prova per verificare l’efficacia delle proprie procedure interne e per instaurare un clima di fiducia e collaborazione che possa, a lungo termine, tradursi in una maggiore competitività sul mercato.
Mentre la presenza di errori metodologici o relazionali nell’audit rappresenta una minaccia, in quanto può indurre una valutazione distorta e penalizzante, la capacità di sintonizzazione degli intenti tra auditor e azienda può portare a riconoscere e correggere criticità e aprire la strada a significative opportunità di miglioramento.
L’azienda che saprà cogliere il feedback dell’audit come uno strumento di crescita potrà, infatti, non solo allineare meglio i propri processi ai requisiti normativi e qualitativi, ma anche **rafforzare la propria cultura interna, migliorare la comunicazione e stimolare l’innovazione**, trasformando così una potenziale debolezza in un vantaggio competitivo fondamentale

Nel contesto attuale, diviene strategico l’intervento di un consulente dotato di una visione integrata e di un’esperienza comprovata.
Tale figura, ispirata dai principi della leadership gentile, si configura come un facilitatore capace di mediare tra un approccio eccessivamente formalistico e l’esigenza di instaurare un dialogo autentico e propositivo. Spesso, infatti, le dinamiche di controllo tendono a concentrarsi sulla mera verifica prescrittiva dei requisiti, trascurando le sfumature umane e le peculiarità del contesto operativo dell’azienda. In questo scenario, il consulente agevola il percorso di miglioramento, reinterpretando ogni criticità non come un mero punto debole, ma come un’opportunità per rafforzare la cultura della qualità.
Attraverso un ascolto attivo, una comunicazione empatica e l’impiego di feedback costruttivi, riesce a guidare l’impresa verso una trasformazione profonda, che valorizza non solo gli aspetti tecnici ma anche la dimensione interpersonale.
Questo approccio consente di spostare il focus dalla rigidità normativa a una lettura dinamica e proattiva del sistema di gestione, favorendo così l’adozione di strategie che integrano conformità e innovazione. In definitiva, la presenza di un consulente preparato rappresenta un elemento chiave per trasformare il processo di audit in uno

strumento strategico per il successo organizzativo, capace di trasformare le eventuali aree di miglioramento in vantaggi competitivi di lungo termine.

Donato Ferrucci (Torino 1964), Docente sistemi qualità e certificazione dei prodotti alimentari ITS Agroalimentare Roma/Viterbo. Agronomo, pubblicista, e Master in Diritto Alimentare. Responsabile Bioagricert srl per l'area Lazio/Abruzzo/Umbria/Marche. Per info: Google "Donato Ferrucci Agronomo".

Nicolò Passeri, Dottore Agronomo, libero professionista. Consulente per imprese agricole ed agroalimentari in ambito tecnico legale. Svolge analisi economico-estimative e di marketing dei processi produttivi. Supporta le imprese nella valorizzazione in filiera delle produzioni e nello sviluppo e dei sistemi di certificazione volontari e regolamentati. Docente presso ITS Academy Agroalimentare.