

# La cultura della gestione del rischio nelle organizzazioni

“Se c'è stato un dramma non è colpa della natura, poiché non è stata quest'ultima a raccogliere laggiù ventimila palazzi di sei o sette piani. Se gli abitanti si fossero sparpagliati o sistemati diversamente li avremmo visti il giorno dopo a venti leghe da quel luogo, felici come se nulla fosse successo”.

(J.J. Rousseau, 1756, a proposito del terremoto di Lisbona del 1755)

## 1. LA SITUAZIONE GENERALE

Sempre di più la società contemporanea si configura come la “società della insicurezza e del rischio”, e già un quarto di secolo fa N. Luhmann dava questa definizione: *“Col crescere della complessità dei sistemi sociali è senza dubbio inevitabile che si corrano dei rischi maggiori: dei rischi che non è più possibile evitare al livello del comportamento elementare faccia a faccia e neppure collegandoli a pericoli definiti in modo univoco a livello sociale, ma che rendono invece problematica e in termini estremamente vaghi la questione della sicurezza”*.

Con l'evocazione di una crescita della “...complessità dei sistemi sociali”, N. Luhmann anticipava quanto si sta vivendo attualmente. Infatti, la situazione generale evidenzia, seppur in misura differenziata, il grado di diffusione di quanto e come le componenti dei diversi sistemi sociali, quasi quotidianamente, siano sottoposte a pressioni di origine diversa, quali:

- vincoli sempre più stringenti;
- normative che tendono a regolare il sorgere di potenziali pericoli;
- estensione di maggiori libertà nei vari campi dell'azione umana;
- accentuazione di eventi imprevisi e in parte imprevedibili.

Ovviamente, il crescere della complessità ha una sua origine e riguarda il venire meno di una serie di certezze nei vari campi dell'agire e dell'orientamento umano:

- il livello di innovazione e le sue continue trasformazioni;
- l'evoluzione della scienza;
- la caduta delle ideologie;
- la trasformazione del sistema sociale e altro ancora.

Questa situazione genera disorientamento e perdita di controllo della realtà, che si traducono in una condizione di debolezza, e quindi di “rischio”.

In estrema sintesi: alla caduta o alla perdita di certezze a lungo consolidate sono subentrati centri autonomi di poteri e di decisione; l'impatto più immediato e evidente è sulle istituzioni, che perdono la loro autorità, e i tradizionali punti di riferimento non sono più tali.

In tale scenario tutti i sistemi sociali non sono immuni da questi processi-tendenze, anzi sono estremamente vulnerabili, e non disponendo di sistemi di protezione strutturati sono esposti a impatti anche di una certa gravità, anche perché scontano l'idea che la sicurezza sia una proprietà piuttosto che un aspetto emergente di un sistema sociale.

In particolare, se focalizziamo la nostra attenzione sulle organizzazioni, in quanto sistemi sociali che si caratterizzano come tali per le logiche e le modalità con i quali perseguono le loro finalità, si deve rilevare che il livello e il grado di rischio che le attraversano tende ad aumentare. Questo rischio è molto più concreto quando le organizzazioni non si strutturano per gestire questa condizione di potenzialità del pericolo e dell'insicurezza.

Quanto si sta affermando vale sia per l'impresa in quanto organizzazione che opera per perseguire un fine economico, così come per un ente pubblico nella sua missione di erogare servizi sul suo territorio di riferimento. Ne consegue che, all'interno delle organizzazioni sia private e sia pubbliche, questa

situazione genera disorientamento, perdita di controllo della realtà, che si ritraducono in una condizione di debolezza, di reale esposizione a eventi di cui non si ha controllo e verso i quali ci si sente insicuri, quindi in situazione di “rischio”.

Per capirci ed essere concreti: se l'informatizzazione e la globalizzazione possono essere per l'impresa un'opportunità, è altrettanto vero che questi fenomeni contribuiscono ad accentuare il tema della 'sicurezza'. L'operare dell'impresa in “sistemi aperti”, il ricorso sempre più diffuso alla tecnologia, trascinano implicitamente dei rischi che richiedono di essere affrontati e gestiti per garantirsi la possibilità di cogliere opportunità senza essere investiti o attraversati da “guai” gravi.

Ebbene, oggi l'azienda può ridurre i suoi livelli di rischio solo dotandosi di un'organizzazione appropriata a questo tipo di esigenza e dandosi un Management System ispirato al Risk Management.

Sull'altro versante, quello dell'ente pubblico, la gestione di un territorio nella sua globalità e i fenomeni di tipo sociale che lo attraversano in misura variabile e anche instabile, insieme all'evolversi delle esigenze dei cittadini, concorrono a determinare una pressione che diventa critica ma anche insostenibile, se anche l'ente pubblico non si struttura per prevedere e gestire il verificarsi di eventi gravi, quindi di rischio.

Per essere ancora più concreti e per dare un senso a quanto affermato, citiamo solo due casi recenti fra i molti disponibili, uno inerente il settore privato e un altro relativo al settore pubblico:

- *Ferrari*, la cui immagine esprime una delle eccellenze italiane nel mondo. Ebbene, la nota casa automobilistica non più tardi di un anno fa ha attraversato un periodo burrascoso, che ne ha messo in discussione il suo essere azienda, focalizzata primariamente sulla ricerca di leadership nel contesto della competizione sportiva, ma anche impegnata in modo complementare nel perseguire lo sviluppo nel segmento automobilistico sportivo. In quel periodo è emersa in tutta la sua gravità, l'assenza di una strategia e di una gestione strutturata del rischio;
- *la mancata gestione dei rifiuti* della regione Campania, che oltre ad avere compromesso l'immagine dell'Italia nel mondo, ha determinato anche una certa reazione emotiva nell'intero paese. Oltre alle difficoltà e ai limiti della mancata gestione in sé, un ente pubblico si è esposto ad un giudizio drastico da parte di un'intera collettività trascinandosi nel mondo una serie di giudizi negativi su un'intera nazione. Questa carenza è stata giudicata come la logica conseguenza di un degrado del sistema pubblico, forse esagerando nel giudizio e andando anche oltre. Inoltre, al di là degli aspetti tecnici e degli impatti giudiziari che trascina questa situazione, è emersa in tutta la sua gravità la mancanza di un orientamento alla gestione di una situazione di rischio da parte di un ente pubblico.

Pertanto, l'acquisizione della gestione del rischio quale componente della dimensione organizzativa presuppone che ogni organizzazione abbia nella sua cultura e nelle sue finalità la ricerca della certezza non solo al suo interno ma anche verso il suo ambiente di riferimento. Se così fosse, la configurazione di ogni organizzazione sarebbe l'espressione di un orientamento finalizzato anche alla gestione del rischio come cultura e come pratica. Nella realtà si è molto distanti da questa condizione: va rilevato che attualmente solo qualche settore economico ha focalizzato la questione rischio (es. Assicurazioni), e in quei casi solo perché il rischio è parte della mission aziendale, ma i fatti recenti del sistema bancario americano ed europeo confermano che nemmeno questi segmenti economici sono strutturati per difendersi da situazioni di rischio, o se lo sono ne dispongono in termini molto deboli. Altri settori hanno iniziato da poco ad affrontare in termini organizzativi la gestione del rischio, strutturandola anche in termini strumentali.

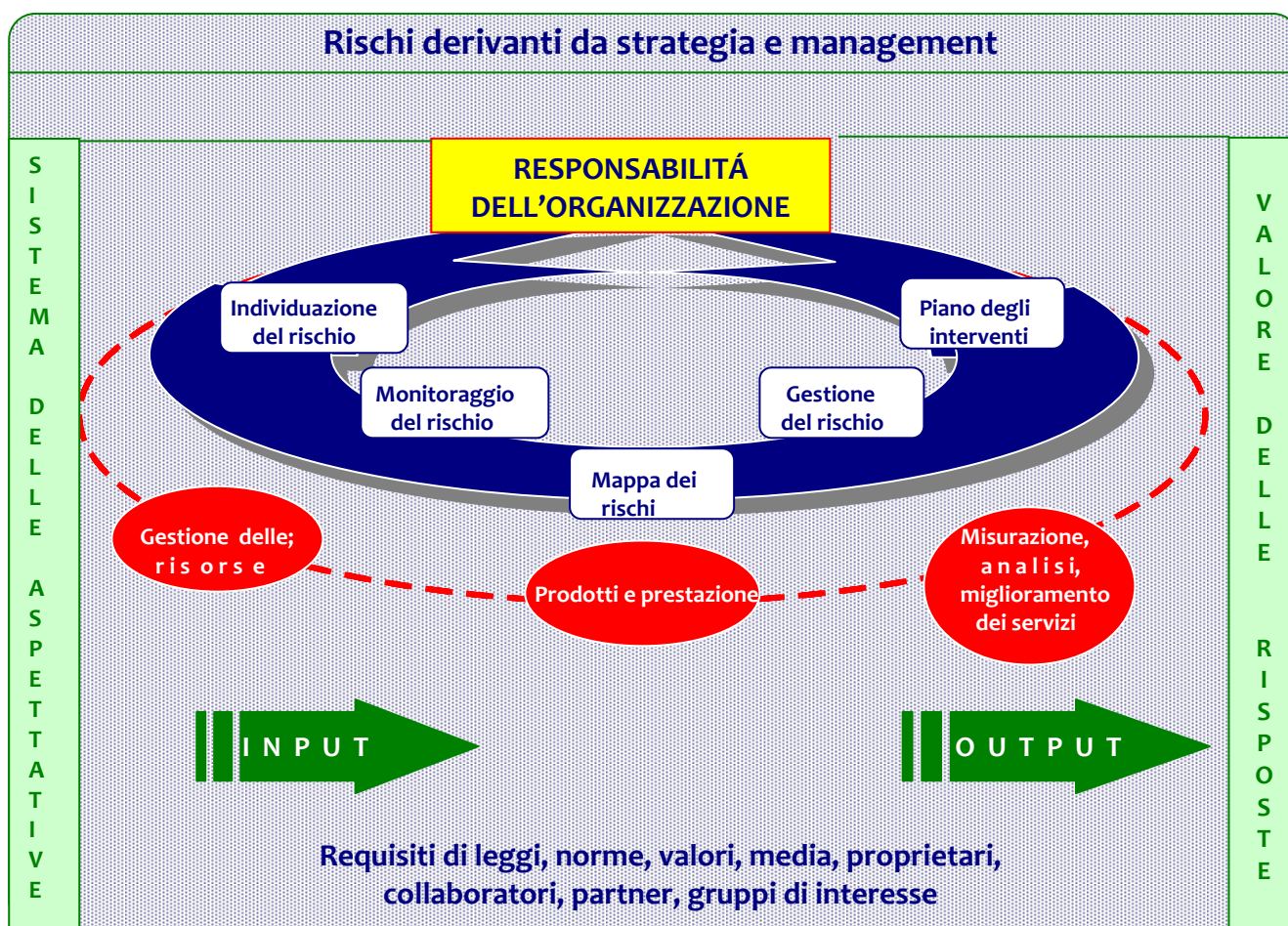
Tutto questo ci conferma che non solo per l'organizzazione-azienda, ma anche per l'organizzazione-ente pubblico l'esposizione al rischio tende ad aumentare, ed in questo articolo vogliamo focalizzare la nostra attenzione soffermandoci sul settore della Pubblica Amministrazione, dove l'orientamento alla gestione del rischio stenta a diffondersi e solo da poco tempo si stanno predisponendo strategie, strutture, azioni e strumenti in qualche settore (Asl), anche se si configura ancora parzialmente essendo limitata alla gestione del rischio clinico. Non si tratta ancora di orientamenti strategici finalizzati e

strutturati per l'identificazione, la valutazione, il trattamento e la prevenzione del rischio con i relativi piani di azione.

Casi di immigrazione clandestina e non, inquinamento, degrado ambientale, criticità per mobilità incontrollata, impoverimento, emarginazione, incidenti sul lavoro e in generale derivati o collegati ad attività socio-economica, cosa sono se non fenomeni che possono generare impatti fisici gravi sul territorio di riferimento di un ente, ma anche creare condizioni di gestione sociale difficili o incontrollabili?

La velocità con cui si susseguono le innovazioni, insieme all'estendersi del numero degli eventi che possono essere considerati "critici" per gli equilibri sociali, possono creare condizioni difficilmente controllabili; a maggior ragione quando non sono regolati e gestiti per poter rispondere tempestivamente in modo appropriato e controllarne gli effetti.

Tutte queste situazioni sono la corrispondenza concreta di un'alterazione degli assetti sociali che vengono minacciati dall'insicurezza, dall'incertezza e dalla vulnerabilità. In estrema sintesi, tutto ciò corrisponde esattamente a quanto afferma U. Beck quando dice: "i rischi come forze generatrici di una situazione rivoluzionaria dalla quale l'ordine sociale e politico ne esce rovesciato"



LARETIS Italia ©

## 2. IL RISK MANAGEMENT

In una "società del rischio" e "dell'incertezza" ogni decisione politica tende ad essere collegata a scelte determinate in condizioni caratterizzate da elevati livelli di complessità. Se tutto ciò corrisponde a vero,

si crea la necessità di disporre di alcuni “strumenti per pensare” utili per esplorare il fenomeno della sicurezza e dell’affidabilità, insieme ad altri necessari per gestire questi fenomeni.

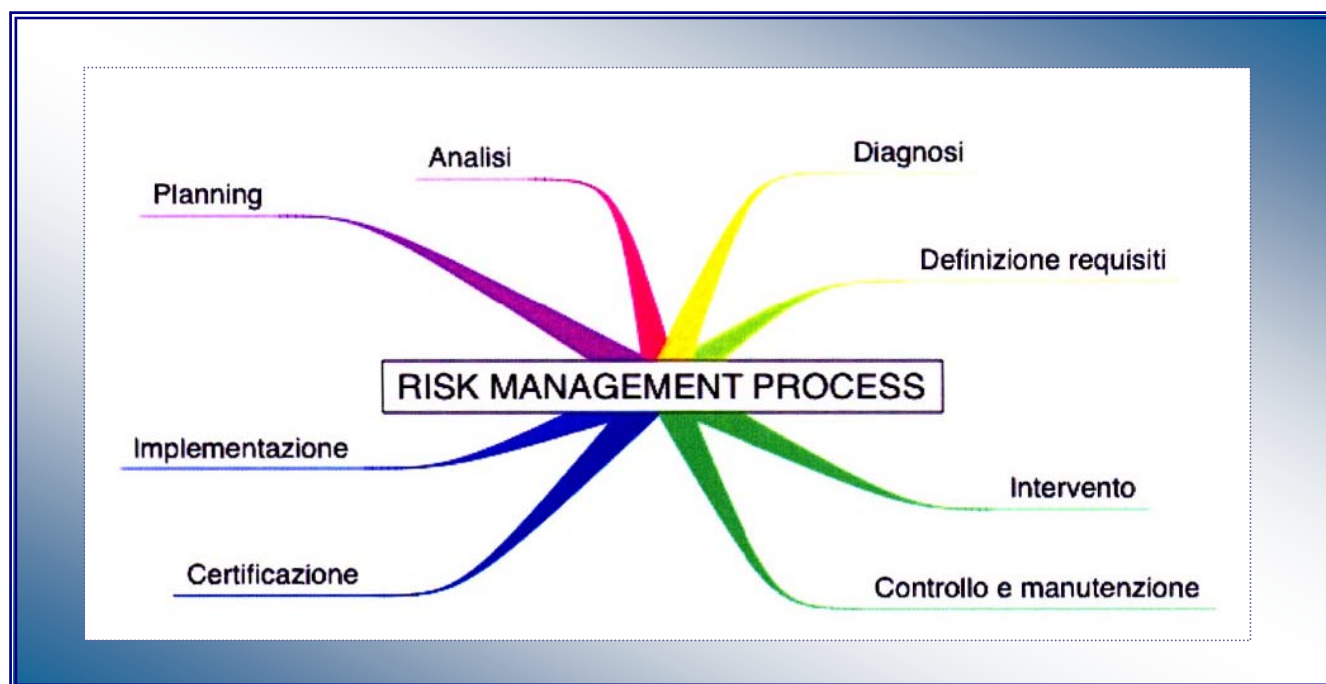
Poiché il rischio esprime e comprende tutto ciò che richiama minacce, eventi dannosi improvvisi e potenziali pericoli, se ci si riferisce al rischio rispetto ai contesti organizzati, diventa una condizione minacciante o un fattore negativo se viene trascurato o sottovalutato per gli impatti che può provocare. Dagli orientamenti strategici di un’organizzazione deriva, o meno, la politica del rischio che si ritiene di adottare: se viene prevista, pianificata, realizzata e controllata essa può contribuire al miglioramento della gestione complessiva dell’organizzazione.

Il Risk Management oltre che uno strumento di gestione è anche l’espressione di un orientamento che caratterizza l’attività e le azioni di tutti gli operatori coinvolti e operanti in un determinato contesto, che nelle rispettive responsabilità agiscono per contribuire al miglioramento complessivo della qualità delle attività e delle prestazioni erogate da parte di ogni struttura organizzativa.

In Italia, concetti come sicurezza, affidabilità, fiducia, garanzia, tutela, attendibilità cominciano ad essere sempre di più all’attenzione dei decisori e del Top Management, anche se sul versante della conoscenza e della rilevanza scientifica da tempo questi concetti hanno una loro dignità. A differenza di altri Paesi europei ed occidentali, il ritardo e il gap dell’Italia permangono ancora pur in presenza di una serie di segnali e di esperienze che stanno ad indicare che, seppur lentamente, si sta andando nella direzione giusta.

Inoltre, nel nostro Paese l’attenzione per il tema della sicurezza nelle organizzazioni deriva in gran parte quale conseguenza dell’intensa attività legislativa conseguente al recepimento delle direttive comunitarie in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro, ma tutto ciò non è che una parte minima della tematica del rischio.

Per quanto riguarda l’impresa, la gestione del rischio è compito e responsabilità della direzione aziendale mentre per l’Ente pubblico la responsabilità politica è degli Amministratori e si trasferisce in responsabilità gestionale per la direzione dell’Ente; la sua implementazione contribuisce alla crescita del livello delle performance migliorando l’efficienza complessiva dell’organizzazione. Così operando è possibile perseguire simultaneamente gli obiettivi delle organizzazioni e soddisfare i requisiti di sicurezza.



LARETIS Italia ©

### 3. LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Poiché la tendenza è quella di fare rientrare la dimensione del rischio nella ridefinizione del concetto di sfera pubblica, le logiche interpretative della tematica del rischio, inteso come possibilità di effetti disastrosi e imprevisi dipendenti da “decisioni”, si sono progressivamente spostate dall’ambito tecnico-scientifico a quello socio-politico. La ragione deriva dalla relazione che si costituisce tra la dimensione del rischio e le questioni di natura pubblica e politica: l’assunzione di decisioni in condizioni di “incertezza” e l’imprevedibilità delle conseguenze da esse derivanti.

Pertanto, ancor più del settore privato, è significativo quanto sta avvenendo nella Pubblica Amministrazione, dove si assiste ad una crescente chiamata in causa degli Enti territoriali per una responsabilizzazione nei confronti dei problemi, ad esempio, relativi al presidio e alla difesa dell’ambiente. Su questo versante questi processi sono accelerati dalla consapevolezza sempre più crescente della limitatezza e del valore delle risorse naturali. Il diffondersi del tema della sostenibilità rispetto ai diversi campi dell’agire umano, ha notevolmente contribuito ad alimentare un’accelerazione verso la sensibilità e l’attenzione alla gestione del rischio.

Così come, di fronte ai continui mutamenti in corso, da quelli di natura tecnologica e bio-tecnologica a quelli di natura ecologica, dalle minacce che investono i mercati finanziari, agli impatti sociali collegati e derivati da impoverimento, degrado ed emarginazione, immigrazione e sicurezza-ordine pubblico, alla politica è richiesto di raccogliere le sfide e di acquisire una capacità di risposta ai rischi che ne conseguono. Rispetto a tutti questi fenomeni, e proprio perchè assumono una rilevanza pubblica, per gli Enti che agiscono sul territorio il non affrontarli può generare l’idea di una presa di distanza dai problemi reali, un volersi sottrarre a responsabilità critiche e impegnative, non voler assolvere ad un dovere specifico della funzione pubblica. Ne consegue che gli spazi della politica possono essere deformati impattando soggetti, oggetti e procedure: si apre un’esigenza di ridefinizione dei contorni e del quadro di riferimento.

In questa prospettiva la categoria del rischio concorre alla costruzione di un nuovo progetto e di una nuova riflessione sul ruolo della politica in società caratterizzate dall’insicurezza, dall’incertezza e dalla vulnerabilità: dimensioni che non possono essere più governabili con gli strumenti e le politiche tradizionali.

Tutto ciò richiede, sul piano istituzionale la costruzione di nuove istituzioni capaci di confrontarsi e di governare la “società del rischio” e “dell’incertezza”, e nel contempo di darsi forme organizzative appropriate alle nuove esigenze.

Se la politica assume il rischio come “minaccia socialmente percepita”, affrontare il tema della gestione del rischio nella PA, significa anche determinare quale ruolo l’Ente locale assume in termini di recupero della responsabilità, di scelte e azioni orientate sul il governo del territorio.

È necessario che la PA traduca questi scenari in processi concreti e reali, passando dal piano dell’ipotesi e dell’astrazione socio-politologica al piano della costruzione e della prassi politica, ed il percorso può diventare:

- ❑ innanzitutto il disegno di una responsabile funzione regolatoria;
- ❑ poi dotarsi di un Management System appropriato all’esigenza;
- ❑ e quindi agire per rafforzare la società civile attraverso processi di “social empowerment”, coinvolgendo con le opportune modalità il sistema della cultura, della formazione e della ricerca.

Inoltre, i rischi sollecitano la politica ad un ripensamento di se stessa, per divenire “riflessiva”; ciò proprio in virtù del senso e del valore che la dimensione del rischio condivide con la sfera politica.

Il rischio richiama la dimensione caotica, instabile, non-lineare delle scelte politiche, rende “visibile” e urgente il bisogno di:

- ❑ ripensare una politica capace di governare il cambiamento;
- ❑ riguadagnare uno spazio rispetto alla tendenza del mercato ad essere sempre più autonomo, per raccogliere le sfide e per dotarsi di una capacità di risposta propria ai rischi.

#### 4. LA CONFIGURAZIONE DEL RISCHIO SOCIALE

Quando un rischio diviene sociale? Secondo G. Esping-Andersen lo stato di “sociale” si determina quando si sommano tre distinti razionali - orientamenti:

- 1 accade ogni volta che riguarda le sorti di numerosi individui, al punto tale che il fenomeno diviene un pericolo per il benessere dell'intera società;
- 2 vengono gestiti collettivamente quei rischi che appaiono “meritevoli di pubblica attenzione”, spesso secondo una logica affettiva e empatica;
- 3 viene considerato sociale quel rischio le cui cause sfuggono al controllo dei singoli individui.

Più recentemente U. Beck ha puntualizzato: “un rischio individuale diviene sociale quando la sua gestione è a carico della collettività. Sociale poiché i nuovi rischi sono il risultato di processi complessi basati su lunghe catene di effetti, le cause e gli effetti non possono essere identificati con sufficiente precisione”

Il rischio sociale si configura come disagio, emarginazione-esclusione sociale, povertà, immigrazione, insicurezza e si manifesta in una dimensione che affrisce sia in generale l'ambiente di riferimento e il territorio di appartenenza, sia in particolare, a livello individuale, alla sfera personale e al proprio ambito socio-lavorativo.

Ancora un paio di esempi che concorrono a configurare in modo più esplicito il rischio sociale:

- 1 *il disagio abitativo che deriva dall'accoglienza.* Se analizziamo il fenomeno della migrazione dai paesi dell'Europa dell'est, dall'Africa e dall'America latina, è facilmente prevedibile che ci sia, nell'arco dei prossimi dieci anni, un aumento forse anche consistente. Se così fosse, l'esigenza che andrà ad emergere per gli Enti territoriali, sarà quella di sviluppare forme innovative di accoglienza e, probabilmente, non solo per gli stranieri;
- 2 *la vulnerabilità sociale.* La mutazione antropologica della società cambia il significato di disuguaglianza, così come le strutture di sostegno vanno a disgregarsi. L'individualismo impone di fare appello solo alle proprie capacità e a se stessi, generando insicurezza e rischio. L'emarginazione si estende e non è più solo la condizione degli stranieri.

Sono solo due esempi ma utili a capire che per gli Enti territoriali si aprono alcune questioni che riguardano il ruolo per il quale sono costituiti e la funzione che essi svolgono. L'impatto degli effetti di questi come di altri fenomeni simili, se non gestiti, potrebbe essere dirompente.

Per rispondere a questi fenomeni primariamente gli Enti territoriali debbono fare ricorso al Risk Management, che non è certo finalizzato a fermare questi fenomeni che conseguono e derivano dai processi di globalizzazione economica, ma è sicuramente appropriato per sviluppare coesione sociale.

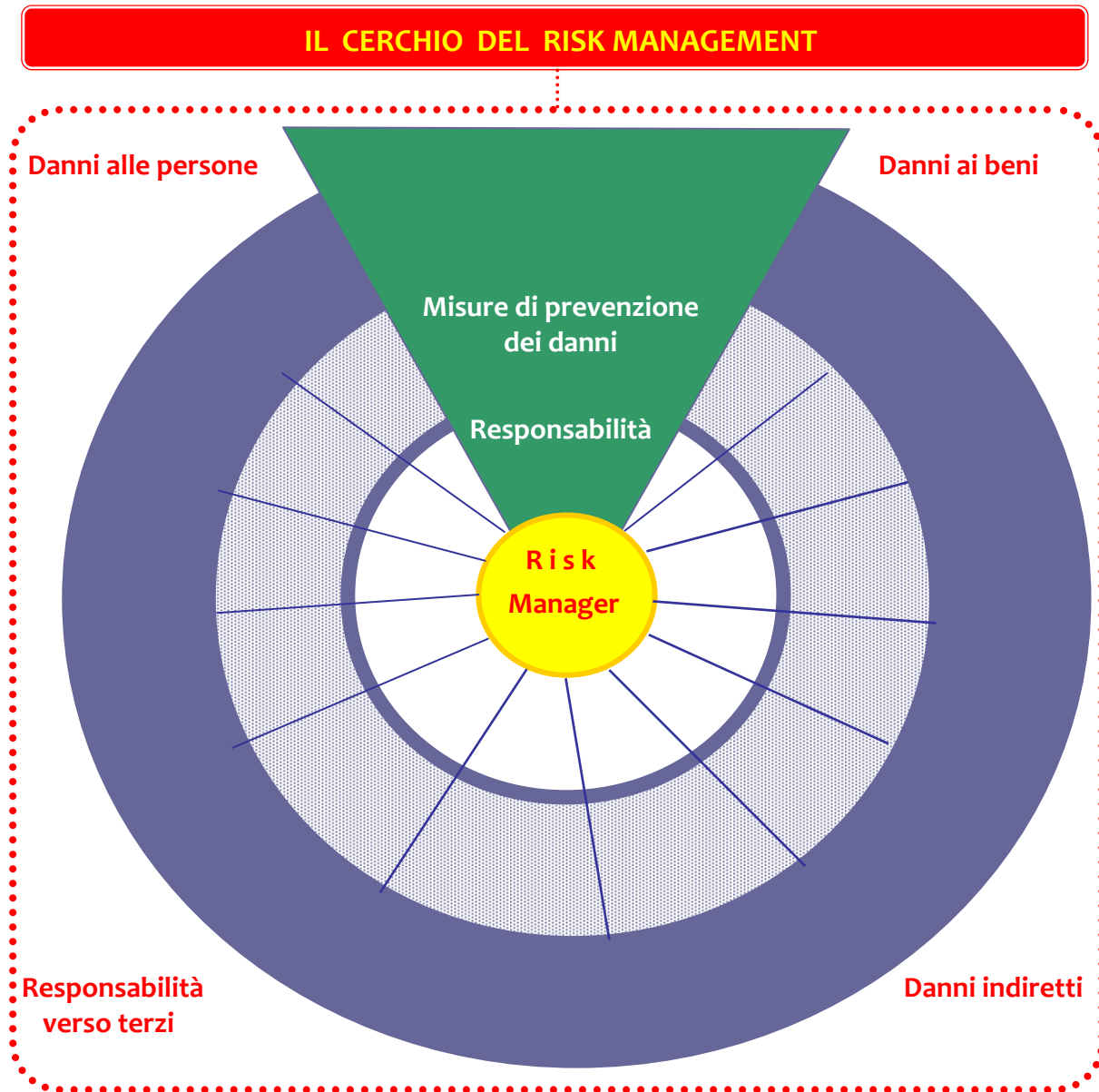
#### 5. QUALI ORIENTAMENTI PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

L'adozione del Risk Management nella PA poggia su analisi costanti, durante le quali i pericoli esistenti sono dapprima resi tangibili e poi valutati, e l'approccio si sviluppa attraverso:

- A. un'analisi globale che contempla tutti i settori amministrati dell'ente e riferiti al suo territorio;
- B. gli ambiti definiti critici sono poi esaminati nel dettaglio attraverso analisi particolari;
- C. si eliminano i punti deboli messi in evidenza;
- D. le minacce e i difetti sopra menzionati sono eliminati con l'applicazione di provvedimenti tecnici e organizzativi;
- E. le misure di miglioramento sono attuate in modo controllato e sfociano in un processo di miglioramento continuo;

F. dopo un periodo di uno o due anni, l'intero processo viene ripetuto, comprese le analisi e l'attuazione delle misure di miglioramento.

Inoltre, ogni qualvolta gli Enti territoriali decidono o non decidono di implementare interventi sul territorio o a favore del territorio di riferimento, si apre una questione relativa alla relazione tra gli interventi inerenti il territorio e il livello di rischio sociale che si vuole ridurre o che si può governare.



LARETIS Italia ©