

David Hillson



IL RISCHIO TRA PASSATO E FUTURO

L'autore, traendo paralleli dalla cosmologia, descrive i possibili scenari del risk management.

(Traduzione di Carlo Messineo)

Uno sguardo al passato

Le prime testimonianze della storia umana e della preistoria raccontano aneddoti sul rischio e sulla sua gestione. Se guardassimo indietro nel tempo, troveremo documenti storici, scritti sacri, miti e leggende che descrivono la lotta dell'uomo contro la natura, gli dei o le avversità. Dai racconti delle origini più antiche dell'umanità, si vince il bisogno di rompere gli schemi, di superare i confini e di esplorare l'ignoto. Le narrazioni hanno raccontato di individui che si sono assunti dei rischi, da Abramo, venerato da tre delle grandi religioni del mondo per la sua fede, che abbandonò la sua casa per partire alla ricerca di un nuovo paese, passando da eroi mitologici come Giasone o Ulisse che intrapresero viaggi epici, fino ai moderni imprenditori e innovatori che hanno cambiato la vita di milioni di persone attraverso scoperte e invenzioni rivoluzionarie. I grandi cambiamenti nell'umanità hanno sempre incluso fasi rischiose come il passaggio da un'epoca di cacciatori e raccoglitori a quella di agrari, che poi hanno portato alla nascita di grandi civiltà come l'Egitto o i Maya, fino ad arrivare ai giorni nostri.

Il rischio è ovunque

Visto da una certa prospettiva, il rischio è ovunque. Il mondo in cui viviamo è imprevedibile, strano, incomprensibile, sorprendente, misterioso, impressionante, diverso, altro. Ciò è vero sia al livello macro delle galassie, sia alla nano-realtà esotica delle particelle subatomiche, e ovunque nel mezzo. Prove inconfutabili costringono le persone ad accettare una semplice verità che non sappiamo e non capiamo tutto, e non possiamo controllare tutto. Di conseguenza, la parola «rischio» è entrata a fare parte nel vocabolario di oggi, comunemente usata in circostanze personali (salute, pensioni, assicurazioni, investimen-

ti ecc.), nei vari aspetti della società (terrorismo, performance economica, sicurezza alimentare ecc.) o nel mondo degli affari (*corporate governance*, strategia, *business continuity* ecc.). E sembra che l'umanità abbia un desiderio insaziabile di affrontare il rischio e cercare di gestirlo in modo proattivo. Molte delle istituzioni della società e della cultura umana potrebbero essere viste come strutture costruite per affrontare l'incertezza, tra cui la politica, la religione, la filosofia, la tecnologia, le leggi, l'etica e la morale. Ognuna di queste istituzioni non fa altro che costruire un modello dove il mondo vissuto è spiegato secondo delle proprie regole e quello che non è spiegabile o non controllabile, lo confina come incertezza residua. È una facoltà umana innata di buon senso, ricercare delle logiche e dei modelli nell'aleatorietà in cui viviamo. Le persone applicano una varietà di approcci, sia deliberatamente che inconsapevolmente, per raggiungere un grado accettabile di conforto di fronte all'incertezza.

La gestione del rischio è ovunque

Non solo il rischio è ovunque, ma lo è anche la gestione del rischio. Forse non è troppo inverosimile descrivere la gestione del rischio come una modellazione della realtà per comprendere molte parti dell'esperienza umana, se non tutte. Così come la presenza del rischio è riconosciuta e accettata come inevitabile in ogni attività umana, così c'è una corrispondente spinta ad affrontare il rischio nella misura del possibile. Ciò ha portato ad una proliferazione di aree in cui l'espressione "gestione del rischio" è usata per descrivere gli sforzi per identificare, comprendere e rispondere al rischio, in particolare nei vari aspetti del business. Non c'è dubbio che la gestione del rischio è stata a lungo parte dell'attività umana ed è oggi una componente vitale del bu-

siness. Di conseguenza, chi si pone la semplice domanda "che cos'è la gestione del rischio?" non troverà una risposta semplice. Anche l'analisi più superficiale rivelerà un'enorme varietà di prospettive diverse, tutte con la pretesa di rappresentare il modo migliore per affrontare il rischio. Infatti, la gestione del rischio non è un unico argomento, ma una famiglia di argomenti correlati. Le applicazioni in campo aziendale spaziano dalla gestione del rischio tecnico e di progetto, alla gestione del rischio operativo e finanziario, fino alla gestione del rischio strategico e aziendale. Sotto l'ombrello della gestione del rischio potrebbero essere incluse anche altre discipline, come la salute e la sicurezza, la continuità operativa o la corporate governance. Vi sono molti elementi comuni a questi diversi tipi di gestione del rischio, ma ognuno di essi ha un linguaggio, una metodologia, strumenti e tecniche distinti. Il loro campo di applicazione può avere ambiti estesi oppure molto specifici. A secondo del settore, la gestione del rischio ha diversi livelli di maturità: alcuni sono stati sviluppati piuttosto recentemente, mentre altre gestioni hanno una storia decennale o risalenti a più indietro nel tempo. Ognuna di esse è importante a modo suo, perché rappresentano per l'impresa una parte della risposta all'ambiente incerto in cui opera.

Teoria e pratica

Tutto ciò porta a una domanda essenziale: se il rischio è ovunque e la gestione del rischio è così importante, perché non lo applichiamo in campo aziendale? Ci troviamo costantemente di fronte a fallimenti aziendali e di progetto e, nei rari casi in cui sono svolte delle revisioni *post mortem*, le cause di fallimento ricorrenti sono la mancanza di analisi di rischi prevedibili ma che non sono stati previsti. Ciò ha comportato che le minacce che avrebbero dovuto essere indivi-

duate e affrontate si sono trasformate in problemi evitabili, si sono perse probabilmente delle opportunità per creare valore aggiunto e si sarà probabilmente andati incontro a sprechi e a rilavorazioni. Questo continuo catalogo di fallimenti indica una continua mancanza di un'efficace gestione del rischio. Se crediamo che il nostro mondo incerto possa essere gestito in modo proattivo, dobbiamo individuare i motivi che hanno impedito alla gestione del rischio di ottenere i benefici promessi. L'umanità ha sempre affrontato il rischio, dai tempi più remoti ad oggi. La nostra sopravvivenza e il nostro successo come specie è dovuto in gran parte alla nostra capacità di comprendere e gestire un ambiente incerto, affrontando ogni nuova sfida e adattando il nostro comportamento per affrontarla. Forse dobbiamo applicare lo stesso approccio al modo in cui gestiamo i rischi inerenti alle nostre attività.

Uno sguardo al futuro

Abbiamo iniziato con uno sguardo al passato, descrivendo il ruolo della gestione del rischio dagli abitanti delle caverne al XXI secolo. Ora è giunto il momento di guardare nella nostra sfera di cristallo e di prevedere cosa potrebbe succedere in futuro. Esaminando il panorama futuro della gestione del rischio, ci sono tre possibilità di sviluppo. Traendo paralleli dalla cosmologia, potremmo chiamare queste tre opzioni "l'espansione infinita", "il grande collasso", o "l'oscillazione continua". La prima opzione, l'espansione infinita, è che l'ambito della gestione del rischio continuerà ad espandersi e includerà sempre più elementi della vita personale, aziendale e sociale, fino a quando "tutto è solo sarà gestione del rischio". In ultima analisi, tutte le decisioni saranno prese alla luce dell'identificazione e della valutazione dell'incertezza pertinente. Questa visione espansionistica è esemplificata da alcuni professionisti della gestione del rischio il cui slogan è "gestire il rischio = gestire il business". Ciò implica che la normale attività pianificata non richiede particolare attenzione, mentre diventa fondamentale la gestione delle variazioni rispetto al piano. I sostenitori di questa posizione sostengono che il successo è assicurato se il management si focalizza su questi aspetti, facendo solo attenzione alle potenziali

variazioni, sia positive che negative. Mentre tale l'opzione evidenzia l'importanza della gestione del rischio, si tratta di una posizione estrema che non corrisponde alla realtà. La componente rischio è un di cui di un progetto o di un'azienda, e concentrarsi completamente solo sulla sua gestione, escludendo altri aspetti, sarebbe dannoso e controproducente. È probabilmente vero che la portata e l'influenza della gestione del rischio continuerà ad espandersi, almeno a breve termine, dato che si trovano più campi di applicazione per gli approcci basati sul rischio. Ma tale espansione è illimitata, o si raggiungerà, come sostiene la seconda opzione del grande collasso, qualche punto critico quando l'ulteriore crescita diventerà insostenibile, per essere seguita dal cosiddetto «big crunch»? È possibile che la gestione del rischio sia solo l'ultima moda del management, anche se è già di per sé più duratura della maggior parte degli altri. La recente enfasi sulla gestione del rischio è iniziata negli anni '70, e anche se mostra pochi segnali di riduzione, potrebbe darsi che i nostri futuri colleghi potrebbero porre meno enfasi sul rischio di quanto non lo facciamo oggi. Se la gestione del rischio è una moda, potrebbe scomparire molto rapidamente dalla scena, diventando solo un ricordo o una nota a piè di pagina negli annali della storia del management. Oltre a svanire nell'oblio, c'è un'altra eventualità in cui la gestione del rischio potrebbe venire meno. Se la gestione del rischio diventasse così pervasiva al punto tale da essere assorbita dalla natura del business a tutti i livelli, diventerebbe invisibile. Se tutti gestissero il rischio in modo naturale e abituale, come se tale attività facesse parte della normale vita quotidiana, allora potrebbe non essere più necessario avere una disciplina separata chiamata «gestione del rischio», poiché questa sarebbe accettata e praticata da tutti. La gestione del rischio potrebbe scomparire come risultato del proprio successo, la professione del *risk management* sarebbe anacronista, superata da una verità universalmente riconosciuta ed evidente. Una terza opzione per il futuro della gestione del rischio è possibile, combinando espansionismo e catastrofismo in "oscillazione continua". Forse la dimensione dell'universo della gestione del rischio potrebbe variare ci-

clicamente, aumentando per un certo periodo di tempo per poi contrarsi. L'analisi dei corsi storici della gestione del rischio ha rilevato periodi dell'umanità in cui la gestione del rischio era più importante che in altri periodi. I sociologici suggeriscono che i progressi della tecnologia, del diritto e della religione possono essere visti come risposte umane all'incertezza, cercando di dare un senso all'ineffabile e cercando di imporre il controllo, ove possibile. Se ciò fosse vero, allora i grandi cambiamenti nelle civiltà potrebbero essere interpretati come cicli di gestione dei rischi, anche se non riconducibili a modelli di tipo processuale che si applicano nei contesti aziendali attuali. E forse l'espansione cui stiamo assistendo oggi, è solo una parte dell'ultimo ciclo.

Quale sarà il prossimo passo?

Solo il tempo ci dirà se vedremo il verificarsi di una di queste tre previsioni. L'espansione infinita con l'universo della gestione del rischio che si espande indefinitamente fino a comprendere tutto, o se avverrà il "big crunch" che farà crollare e scomparire il risk management una volta raggiunta la sua massima espansione, o si verificherà l'"oscillazione continua" con cicli di crescita e di declino. Ciò che è certo è che, come il nostro universo fisico, la gestione del rischio non è in uno stato immobile. Il motivo per cui la gestione del rischio è un argomento così affascinante è proprio perché è in continua evoluzione. Emergono nuovi approcci e campi di applicazione, vengono scoperte nuove dimensioni della gestione del rischio e nuove conoscenze sul significato del rischio. Gli esploratori di questo intrigante universo possono essere sicuri di un viaggio emozionante mentre il futuro della gestione del rischio si dispiega davanti a loro in modi nuovi e inaspettati, sfidandoli "ad andare dove nessun uomo è mai andato prima".

David Hillson

Conosciuto universalmente come "The Risk Doctor", David Hillson dirige la società di consulenza "Risk Doctor & Partners" che offre servizi di risk management in tutto il mondo. A livello internazionale è uno dei massimi esperti. I suoi interventi hanno uno stile improntato sulla chiarezza e sull'umorismo, guidati dal motto del Risk Doctor: "Capire profondamente per poter spiegare semplicemente". Ha scritto più di 11 libri e centinaia di articoli. Pubblica un blog Risk Doctor Briefing in sette lingue per 10.000 follower e ha oltre 6500 abbonati al canale YouTube di RiskDoctorVideo (www.youtube.com/RiskDoctorVideo).