

RISK MANAGEMENT COME OPPORTUNITÀ PER UN NUOVO WELFARE

Progetto legge 383/2000 D/2011

GESTIRE L'ORGANIZZAZIONE IN TEMPO DI CRISI
STRUMENTI DI LAVORO E DI RIFLESSIONE
PER IL RISK MANAGEMENT

GUIDA METODOLOGICA



Questa guida metodologica è stata realizzata nell'ambito del progetto "Risk Management come opportunità per un nuovo welfare" finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi della lett. D) della L. 383/2000 - Linee di indirizzo annualità 2011

L'esperienza formativa si è svolta a partire da luglio 2012 grazie al lavoro di:

- Massimo Davi, responsabile del progetto
- Fiorella Luchi e Daniela Rossi, cabina di regia
- Davide Conte, responsabile formativo
- Tommaso Dorati, relazioni istituzionali e reti
- Gian Nicola Acinapura, rendicontazione
- Ivano Maiorella, comunicazione
- Antonio Marcello, webmaster
- Paola Palombo, segreteria organizzativa
- Monica Ranuncoli, segreteria amministrativa

Si ringraziano i docenti per il loro prezioso contributo, e naturalmente tutti i corsisti.

Roma, luglio 2013

La redazione

Massimo Davi, Davide Conte, Filippo Ferrari, Fiorella Luchi, Daniela Rossi e Paola Palombo

Immagine in copertina: rielaborazione by prezi.com

Finito di stampare Luglio 2013

Grafica, impaginazione e stampa: DigitaliaLab srl
Via Giacomo Peroni, 130 - 00131 Roma
www.digitalialab.it - e-mail: info@digitalialab.it

SOMMARIO

Premessa:

Perché parlare di rischio e gestione del rischio 7

1. Gestione del rischio o società del rischio:

appunti di partenza 12

2. I rischi nel caso della Uisp:

la società, l'organizzazione, le risorse 22

3. Dall'analisi dei rischi alla scelte operative

29

4. Conclusioni:

progetto operativo/formativo di gestione del rischio 37

5. Iniziative formative in aula

46

Premessa: Perché parlare di rischio e gestione del rischio¹

“Ahi, ahì, ahì...c’è un rischioooo!...” con questa mitica espressione Mike Buon giorno passò alla storia della televisione; correva l’anno 1970 ed il Rischiatutto imperversava in prima serata nella allora unica emittente televisiva esistente: la Rai.

Ancora nessuno di noi sapeva che ben presto questo regime di monopolio sarebbe finito e che anche per la Rai ci sarebbe stato un rischio in una nuova prospettiva di mercato, con logiche concorrenziali.

“Rischio” parola magica secondo i docenti del corso; parola magica che stando alla lingua del più grande mercato economico emergente, quello cinese, sintetizza in un unico ideogramma il doppio significato di crisi e opportunità. Il vocabolario Zingarelli della lingua italiana interpreta il termine “rischio” come la possibilità di conseguenze dannose o negative a seguito di circostanze non sempre prevedibili; al tempo stesso, però, individuando sinonimi credibili nei termini “alea e azzardo”, riporta l’attenzione sul tema delle possibilità. Dunque ogni difficoltà comporta una lettura in chiave di rischio, ma anche una in quella di possibilità.

Mi vengono in mente al riguardo le osservazioni di Edward de Bono, medico e psicologo maltese considerato al riguardo fra le maggiori menti creative attualmente viventi. Egli considerava il problema dal punto di vista della soluzione, capovolgendo completamente le chiavi di lettura. Inventando il “Lateral-Thinking” ha fornito alla nostra capacità di pensare, all’idea di “pensiero” una chiave di analisi assolutamente rivoluzionaria. Scrive infatti: *“Lo scopo del pensiero non è tanto di essere vero quanto di essere efficace. [...] Con il pensiero laterale è consentito fare uso di elaborazioni dell’informazione non considerate proprio “ortodosse”, allo scopo di determinare una ristrutturazione dell’idea che sia valida. Può rivelarsi necessario passare a una posizione insostenibile allo scopo di riuscire a trovare una posizione sostenibile.*

Nel pensiero laterale non ci si occupa tanto della natura di un’elaborazione dell’informazione ma di dove essa può condurre. Così, anziché giudicare ogni ela-

¹ Premessa a cura di Massimo Davi

borazione e accettare solamente quelle valide, si sospende il giudizio fino all'ultimo. [...] In quanto processo, il pensiero laterale si occupa di cambiamenti, non di prove. L'importanza si sposta dalla validità di un particolare modello all'utilità di quel modello nel generarne altri." (Edward de Bono - "Creatività e pensiero laterale", BUR 1998)

È questa la linea di sviluppo del progetto formativo "Risk Management" che ha coinvolto circa 130 dirigenti Uisp fra componenti del Consiglio Nazionale, presidenti di comitati regionali e dirigenti della tecnostruttura sul territorio: da una parte la valutazione dei rischi legati ad una crisi ormai definita, dall'altra l'individuazione di possibilità per uscirne attraverso l'affermazione di nuove idee e di orientamenti originali, sospendendo il giudizio fino alla soluzione finale. Certo correndo qualche rischio.

Ottava tappa del percorso che da ormai più di un decennio la Uisp segue sul tema della formazione dei propri dirigenti, intercettando le possibilità offerte dalla Legge 383/2000, il progetto "Risk Management" si pone come naturale sviluppo di un'idea scaturita dai lavori legati alla esperienza precedente sul tema del bilancio sociale. Si tratta di cogliere la sostanza del mutamento in atto partendo proprio da come ci si posiziona sul mercato, individuando al contempo strumenti organizzativi in grado non solo di gestire meglio le emergenze, ma di rilanciare la nostra azione associativa. Personalmente credo che il tema sia proprio questo: da una parte leggere bene il contesto per individuare i livelli e la tipologia del rischio, così come ci sono stati egregiamente illustrati da Andrea Ferrazzi, Assessore all'Urbanistica al Comune di Venezia (già Assessore allo sport e alle politiche per le famiglie), durante i lavori del nostro Consiglio Nazionale; dall'altra sviluppare le capacità che ci consentono di anticipare le regole del mercato guardando al futuro. Passare dall'idea di una società statica presa a riferimento nell'arco della vita professionale di un individuo (o di una organizzazione) ad una altamente dinamica nella quale mutano non solo i ritmi del cambiamento, ma anche le variabili che lo determinano. In sostanza affermare "...abbiamo sempre fatto così..." non funziona più. Mi rendo conto che non è proprio come dirlo; infatti se sviluppare capacità creative sul piano individuale risulta difficile, ancor di più lo sarà su quello organizzativo ed associativo. Inoltre non vi è una soluzione della serie "copia e incolla", buona per tutte le occasioni o comunque trasferibile; la soluzione affianca la tipologia del problema ed è per questo che risultano fondamentali le chiavi di lettura che scegliamo di adottare. Fantasia al potere ...dunque, al fine di essere efficaci. Il tema è quindi duplice: non solo nuovi occhiali, ma anche

nuovi ottici, dirigenti formati in grado di anticipare il futuro. Non possiamo pensare che il rischio riguardi solo e sempre qualcun altro, o che si affermi da qualche altra parte; il rischio è arrivato fino a noi e riguarda proprio noi, a partire non solo da ora, ma da...ieri.

1. Obiettivi del percorso formativo

Attraverso le azioni formative sviluppate in più fasi, dal Consiglio Nazionale, alle macroaree regionali, il primo obiettivo era individuare e definire un modello di gestione adeguato alle specificità di un'organizzazione con molteplici e differenti livelli di capacità e competenza, nonché con diversi livelli di motivazione che inevitabilmente mutano con i cambiamenti di fase (ad esempio quello generazionale, ma non solo, se pensiamo alla territorializzazione delle attività). Per questa ragione ai dirigenti e ai quadri coinvolti nella formazione è stata data la possibilità di acquisire, nella propria dotazione professionale, una più ampia capacità di lettura degli scenari politici e socio-economici, una maggiore competenza nell'analisi degli impatti delle proprie attività, abbandonando tutto ciò che corrisponde esclusivamente a criteri di autoreferenzialità.

Il secondo obiettivo era costituito dalla individuazione di un possibile rinnovato comportamento organizzativo in grado di definire intenzionalmente l'inizio, la direzione, l'intensità e la persistenza di azioni dirette ad un solo scopo: superare l'attuale fragilità dei modelli più tradizionali presenti anche all'interno della Uisp. Ciò partendo sia dalla individuazione delle aree di sapere che dall'insieme delle prassi positive (formative ed esperienziali) attualmente presenti nel profilo dei dirigenti, utilizzando metodi attivi (i cui contenuti e le cui modalità troveranno ampia descrizione in questa stessa guida), centrati sul vissuto dei partecipanti ed in grado di far "decollare" le relazioni fra i dirigenti/allievi.

Ulteriore obiettivo era acquisire da subito competenze professionali interne in grado di sostenere l'impatto dei cambiamenti in corso.

Dal punto di vista metodologico si è inteso seguire, come anticipato, due distinti percorsi di azione:

- Il primo rivolto ai dirigenti e focalizzato sugli aspetti, per così dire, meta - organizzativi (vedi ad esempio le analisi delle policy e delle programmazioni),
- l'altro rivolto ai quadri e centrato sugli aspetti più strettamente operativi (elementi operativi di project management).

Una tale impostazione ha consentito ai partecipanti di vivere la formazione come esperienza che parte innanzitutto dalla uniformità dei livelli dirigenziali a cui approda il vissuto di ognuno; inoltre ha rafforzato la capacità di valutazione del proprio operato sul campo, trasformando eventuali debolezze in possibili fattori di crescita della propria organizzazione. In questo modo l'apprendimento è scaturito da momenti di scambio tra i corsisti in un ruolo che, da fruitori, li ha visti principali protagonisti.

2. Nota metodologica

La guida metodologica che vi proponiamo riassume l'itinerario formativo sviluppato dalla Uisp tra il 2012 e il 2013 con oggetto la gestione del rischio. In particolare propone il materiale di analisi e gli elaborati inerenti gli strumenti operativi individuati e propone alcune "istruzioni per l'uso" utili al nostro agire quotidiano.

La logica che ne esce ci apre alcuni scenari possibili nei quali possiamo scegliere di essere protagonisti ponendo la stessa attenzione sia al problema in sé che alla sua soluzione; certo forse occorrerà passare per strade non ancora praticate ed innovative (lateral, appunto) in grado di darci indicazioni su un futuro possibile nel quale la nostra presenza associativa non è più "a rischio", ma continuerà ad essere una concreta certezza.

Il percorso formativo effettuato non ha solo fornito "le prove" che il rischio esiste ed è urgente, né ha solamente inteso fornire strumenti per affrontarlo; ci ha messo invece di fronte alle nostre potenzialità nel generare modelli in grado di fronteggiare quel rischio che si è fatto sempre più materiale.

La risposta può e deve essere anche organizzativa, ovvero partire dalla risorsa più importante che i nostri comitati e leghe "detengono" a livello locale e nazionale: le persone e il patrimonio di culture che caratterizzano quanti operano in Uisp.

Per rispondere agli obiettivi formativi e in coerenza con lo stile di lavoro della Uisp, la guida metodologica è articolata in cinque capitoli che partendo da riflessioni generali declinano il tema oggetto della formazione in strumenti operativi adeguati alla quotidianità di comitati e leghe. In particolare:

- 1. Gestione del rischio o società del rischio: appunti di partenza.**
- 2. I rischi nel caso della Uisp: la società, l'organizzazione, le risorse.**

3. Dall'analisi dei rischi alla scelte operative.
4. Conclusioni: progetto operativo/formativo di gestione del rischio.
5. Iniziative formative in aula.

È importante evidenziare due istruzioni per la lettura della guida metodologica: la guida come strumento di lavoro e le sue fonti dinamiche.

La presente pubblicazione rappresenta uno strumento di lavoro più che un trattato teorico sulla gestione del rischio. La guida nasce come un working progress realizzato durante le tappe del percorso formativo e quindi i contenuti sono il frutto di elaborazioni iniziali realizzate dai partecipanti. Le fonti della guida sono dinamiche: sono la teoria, ma soprattutto le persone che hanno partecipato come docenti e come studenti, come testimonianze o come tutor al percorso formativo. Per questo motivo la pubblicazione non si può definire conclusa ma rimane aperta anche a future integrazioni, aggiunte e correzioni.

1. Gestione del rischio o società del rischio: appunti di partenza²

Abstract – Chiave di volta del processo di gestione del rischio non sono gli strumenti operativi, ma la capacità di cogliere il cambiamento che avviene nel contesto sociale/economico e le trasformazioni interne. La gestione del rischio consiste nella capacità di interpretare i rischi endogeni ed esogeni che una organizzazione si trova ad affrontare. Per fare questo occorre dotarla di strumenti adeguati, ma soprattutto sviluppare una cultura aziendale/organizzativa in grado di cogliere la complessità della società.

Parole chiave – società, politica, crisi, finanza, insurrezione, “sfida e risposte”

1.1 Definizione del “risk management”

Perché oggi è così attuale il tema della gestione del rischio? Probabilmente perché la nostra società è definita proprio come “la società del rischio”:

“La *società del rischio*, espressione resa popolare dall’opera e dal pensiero del sociologo tedesco Ulrich Beck, si fonda sull’idea della endogenizzazione del rischio. Fino a tempi recenti, il rischio aveva caratteristiche essenzialmente esogene, cioè dipendenti dagli eventi di natura (ad esempio, malattie, carestie e cataclismi). La novità della nostra epoca e quella di aver endogenizzato il rischio, che viene a dipendere dalla stessa attività economica nonché dalle modalità di organizzazione della società. Mentre gli uomini del passato, per tutelarsi dal rischio esogeno, inventarono le compagnie di assicurazione, nei confronti del rischio endogeno non può esistere, per principio, alcuna assicurazione.” (Zamagni, 2010)

La sfida attuale per le nostre organizzazioni - terzo settore, industria, pubblica amministrazione... - è riuscire a sviluppare un’adeguata capacità di gestione del rischio.

² Il contenuto di questo capitolo corrisponde alla verbalizzazione di parte dell’incontro formativo nazionale dedicato al Risk Management tenutosi a Firenze il 15/12/2012. In particolare si riportano le riflessioni di Andrea Ferrazzi (Assessore al Comune di Venezia).

Punto di partenza di questa guida è quindi la definizione della gestione del rischio. Una delle più diffuse afferma che la gestione del rischio consiste **“nell’individuazione, nella quantificazione e nella gestione proattiva dei rischi, costituendo un fattore chiave per la creazione di valore in tutti i settori. Data la natura instabile dell’economia che caratterizza i nostri giorni, ogni società ha bisogno di valutare e migliorare le proprie competenze in materia di gestione del rischio”** (Boston Consulting).

Un’ulteriore definizione descrive il Risk Management **“come l’insieme di attività, metodologie e risorse coordinate per guidare e tenere sotto controllo un’organizzazione con riferimento ai rischi. I rischi sono invece l’insieme della possibilità di un evento e delle sue conseguenze sugli obiettivi”** (UNI 11230 – Gestione del Rischio).

Da queste prime definizioni si evidenziano quattro elementi che definiscono l’urgenza per le organizzazioni del terzo settore di discutere di “gestione del rischio”:

- **l’attualità dei rischi;**
- **la quotidianità della gestione del rischio;**
- **il rischio colpisce tutti;**
- **realizzabilità dei processi di gestione del rischio.**

In particolare:

- L’attualità dei rischi => mai come oggi il tema del rischio nei processi di globalizzazione e internazionalizzazione hanno aumentato il numero di variabili in gioco.
- La quotidianità della gestione dei rischi => già dal mattino quando decidiamo che vestiti indossare per uscire di casa (infatti “rischiamo” di indossare un abbigliamento non adeguato alle condizioni meteo e/o alle persone che incontreremo)” (G. Mocci). Il tema del rischio è presente con la stessa “quotidianità” nella gestione ordinaria delle nostre organizzazioni.
- Il rischio colpisce tutti => la gestione del rischio non è solo una tematica applicabile ai casi di aziende di grandi dimensioni. Se infatti è vero che le organizzazioni del terzo settore potrebbero non disporre di risorse tali da poter pagare costosi consulenti per la realizzazione di processi di Risk Management, è anche vero che la gestione del rischio richiede soprattutto una organizzazione interna adeguata (la “ratio” della presente guida metodologica);
- realizzabilità => la gestione del rischio non richiede necessariamente sovrastrutture costose e complesse, ma una disponibilità da parte del gruppo di-



rigente di cogliere la complessità esterna; e questo non può essere appaltato a consulenti esterni, ma deve essere un patrimonio dell'organizzazione.

Per definire al meglio la gestione del rischio è utile fare riferimento al grafico sottostante, dove si evidenzia la relazione tra la strategia e la gestione del rischio. Questo significa che la definizione delle strategie di un'organizzazione dipende dalla capacità di conoscere e gestire il rischio.

Approccio logico alla gestione del rischio



Gli elementi di natura processuale che emergono dalla lettura di questo grafico sono tre:

- **La gestione del rischio supporta la strategia aziendale.**
- **La gestione del rischio è un processo complesso che prevede identificazione, valutazione, individuazione delle soluzioni e controllo.**
- **La relazione che lega le varie attività della gestione del rischio è circolare.**

È quindi evidente che la gestione del rischio non può essere intesa come un processo autonomo rispetto alle altre attività gestionali/organizzative, né come un processo a sé stante, ma anzi come una attività a sua volta articolata e complessa. In relazione alla sola gestione del rischio si definiscono quattro componenti:

- **identificazione del rischio** ovvero la capacità di definire le variabili che condizionano la vita dell'organizzazione;
- **valutazione del rischio** ovvero definire i parametri di danno che possono derivare dalla realizzazione del rischio;
- **individuazione delle soluzioni** che permettono di eliminare o ridurre il rischio o il danno;
- **controllo** degli effetti derivati dalla gestione del rischio.

Definiti questi elementi costitutivi della gestione del rischio e descritte brevemente le quattro componenti base è importante evidenziare come la gestione del rischio, proprio in virtù del suo alto contenuto strategico, non può essere considerata come una azione meramente endogena/interna all'organizzazione. Anzi, l'esigenza di ragionare di gestione del rischio deriva dalla complessità che caratterizza il contesto esterno. Nei capitoli seguenti questo modello è stato adeguato alle specifiche organizzative della Uisp.

1.2 Perché oggi è importante parlare di gestione del rischio

Ma i rischi non sono solo relativi a dinamiche interne all'organizzazione: "l'attuale situazione di crisi globale colpisce – con differenti livelli di intensità – ognuno di noi, in diversi aspetti della nostra vita. Non è necessario, infatti, essere un investitore per essere toccato dalle sue conseguenze". Questa situazione di rischio si genera "perché non si tratta di un malessere meramente legato al mondo della finanza, bensì di una condizione derivante da crepe che si sono via via allargate nel corso degli ultimi anni, dovute ad un'incompleta ed iniqua appli-

cazione del concetto di globalizzazione”. Ecco quindi che “l’integrazione delle diverse economie e società non è un evento di per sé errato: il problema basilare risiede nella non corretta regolamentazione che ha accompagnato questo processo che si è messo in moto agli inizi degli anni ottanta (anche se già da qualche anno aveva visto la propria alba)”. (AICCON, 2010)

Il punto di partenza per capire i rischi delle nostre organizzazioni è quindi la comprensione non tanto di singoli fenomeni (per esempio la finanza), ma il complesso sistema di variabili che condizionano la nostra quotidianità. Interessante al riguardo quanto il Governatore della Banca d’Italia ha descritto all’assemblea dei soci: **“la recessione sta segnando profondamente il potenziale produttivo, rischia di ripercuotersi sulla coesione sociale. Il prodotto interno lordo del 2012 è stato inferiore del 7% a quello del 2007, il reddito disponibile delle famiglie di oltre il 9, la produzione industriale di un quarto. Le ore lavorate sono state il 5,5% in meno, la riduzione del numero di persone occupate superiore al mezzo milione. Il tasso di disoccupazione, pressoché raddoppiato rispetto al 2007 e pari all’11,5% lo scorso marzo, si è avvicinato al 40 tra i più giovani ed ha superato questa percentuale per quelli residenti nel Mezzogiorno”**.

Ad Andrea Ferrazzi, Assessore del Comune di Venezia, abbiamo chiesto di commentare questa affermazione (sintesi del colloquio durante la prima giornata formativa del corso di Firenze, 15 dicembre 2012)

Andrea Ferrazzi - La grande crisi che stiamo vivendo oggi è complessa e multidimensionale. Prima crisi di natura finanziaria, quindi economica e infine ha colpito il mercato del lavoro e quindi le singole famiglie. Una crisi complessa, che tocca differenti snodi non ancora affrontati e analizzati in modo adeguato. Per esempio negli Stati Uniti non si è affrontato il nodo per cui tutto questo ha avuto inizio. Si sono cercate molte soluzioni ma non si è riusciti ad andar all’origine della crisi economico/finanziaria.

Ma cosa significa crisi economico/finanziaria? Difficile spiegarlo e al riguardo può essere utile la visione del film “Inside Job” di Charles Ferguson oppure “Capitalism: a Love Story” di Michael Moore. Il film di Moore, presentato nel 2009 al Festival di Venezia, racconta in maniera plastica cosa è successo negli ultimi anni (<http://michaelmoore.com/books-films/capitalism-love-story>).

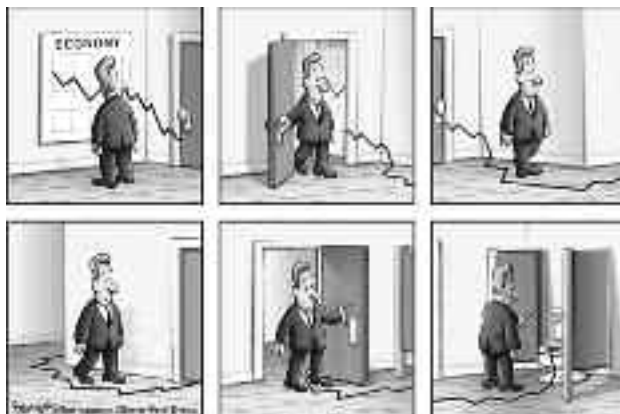
Interessante al riguardo una citazione presa dal film e che ben descrive l’incapacità degli organi di controllo di arginare la speculazione: “Michael: *Dove sono i nostri soldi?* Elizabeth Warren - supervisore del congresso: *Non lo so*” (da “Capitalism: A Love Story” di Michael Moore)

Questo film ci fa capire cosa è un sistema basato sulla speculazione, in cui l'elemento centrale non è la produzione reale di ricchezza fondata sui servizi ai cittadini, ma la ricchezza che alimenta sé stessa attraverso la costruzione di castelli di carta, e quindi la speculazione. Questo sistema, che è esploso, chi l'ha pagato?

Questa speculazione l'hanno pagata i cittadini statunitensi, coprendo i buchi di bilancio delle grandi finanziarie - alcune erano già fallite, altre stavano fallendo - con 700 miliardi di dollari presi dalle loro tasche e rimessi nel sistema.

Moderatore - *E la politica in questo contesto cosa fa? Non possiamo trascurare in questo momento di crisi proprio la politica che rappresenta, almeno storicamente, l'attore fondamentale nel processo di sintesi e soluzione delle dinamiche sociali. È un caso che nel momento in cui la situazione sociale richiederebbe il massimo sforzo da parte della politica, il consenso dei politici è il più basso nella storia della Repubblica? Da un ragionamento collettivo si passa a riflessioni ed azioni di tipo fortemente individualistico.*

Andrea Ferrazzi - La politica in passato era il luogo del riscatto sociale, oggi è invece asservita al mito della scienza e della tecnoscienza. È una politica che ha perso fundamentalmente il proprio destino, che ha smarrito totalmente il motivo per cui era sorta dai grandi movimenti di massa, ed è una politica, quella di oggi, che deve rincorrere i luoghi delle decisioni, che vengono prese in altri modi e in altri luoghi. La non politica prevale sulla politica, o meglio le scelte "politiche" non vengono più prese nei tradizionali "luoghi della politica".



Quando parlo di mito della tecnica parlo del mito dell'economia, della finanza e anche di quello della scienza. Il rischio oggi è che le grandi decisioni politiche anche di natura economica, finanziaria, sulla legge di stabilità, ecc.. non siano assunte dai governi, ma siano solo recepite dai governi. In questo modo la Politica con la sua capacità di comprensione e sintesi dei fenomeni perde ruolo.

Da un lato manca un luogo di elaborazione in cui il popolo attraverso i propri rappresentanti decide sulle questioni relative al proprio destino, perché oggettivamente quelle scelte sono prese in altri luoghi.

A questo si aggiunge la vera drammaticità e criticità della condizione della politica. Mentre siamo in un mondo che è globalizzato dal punto di vista delle decisioni finanziarie, non c'è invece la globalizzazione dal punto di vista politico, cioè non c'è il luogo della decisione politica capace di sovrintendere al sistema.

Vi è globalizzazione economica e finanziaria, ma non dal punto di vista politico, e con ogni probabilità, questa frammentazione è voluta perché altrimenti ci sarebbe un controllo più democratico di quello che è oggi rispetto ai processi decisionali. In questi ragionamenti si colloca l'attualità dell'Europa.



Moderatore - *Il vero rischio è la disperazione, nel senso etimologico, l'assenza di speranza. Perché "io spero nel momento in cui immagino che le mie azioni possano cambiare qualcosa". La mia vita è dotata di senso se posso appunto modificare i processi all'interno dei quali sono inserito: mi piace guidare in un circuito automobilistico perché se premo l'acceleratore la macchina accelera, se freno frena, se sterzo sterza, e quindi c'è un legame diretto tra la mia volontà, l'azione e ciò che ottengo.*

Andrea Ferrazzi - Recentemente discutevo su perché vista la grande crisi e i problemi economici delle famiglie, l'assenza di lavoro... non c'è ancora una insurrezione popolare? L'insurrezione non c'è perché c'è rassegnazione, perché noi siamo capaci di rassegnarci.



Questa è una situazione sociale di forte difficoltà. Ma il fatto è che non c'è una ribellione di pari livello, di pari peso. Può anche essere che siamo nella condizione della cosiddetta "teoria della catastrofe", secondo la quale nulla avviene a livello di evidenza, ma in realtà c'è un'energia potenziale che si va costruendo, dopodiché basta un nulla per scatenare tutta l'energia che prima era conservata in potenza.

Naturalmente la spiegazione dei fenomeni sociali è sempre articolata, ci sono varie componenti che portano a determinati atteggiamenti prima e poi a comportamenti, azioni. Pensiamo al capitale di risparmio e al capitale di relazioni. Si tratta di capitali che la crisi sta mettendo a rischio. Per esempio se andiamo a vedere quanto gli italiani in questi tre anni hanno consumato i loro risparmi, quante seconde case sono state vendute, questo certamente è un elemento da tenere in considerazione, perché sappiamo che il nostro Paese ha il 4° debito pubblico al mondo, ma è una delle nazioni che ha il più alto risparmio privato. L'altra grande questione è quella relativa all'identità e alla relazione, che poi è l'altra faccia dello stesso ragionamento.

.....

Moderatore - *Data la complessità quali possono essere gli strumenti e le opportunità per gestire questa complessità?*

Giacomo Leopardi due secoli fa scrisse un bellissimo libretto, "Discorso sopra lo stato presente dei costumi degli italiani", compiva un'analisi (vi invito a leggerla), che è di una contemporaneità fulminante. Cosa dice fondamentalmente? Che a differenza di altri popoli noi manchiamo di ethos comune, cioè di quell'elemento che ci fa stare insieme.

"Ma lasciando tutte queste e quelle, e restringendoci alla sola mancanza di società, questa opera naturalmente che in Italia non ha una maniera, un tuono italiano determinato. Quindi non ha assolutamente buon tuono, o egli è cosa così vaga, larga e indefinita che lascia quasi interamente in arbitrio di ciascuno il suo modo di procedere in ogni cosa. Ciascuna città italiana non solo, ma ciascuno italiano fa tuono e maniera da sé". (Giacomo Leopardi)

Andrea Ferrazzi - Innanzitutto bisogna usare il termine correttamente: complessità cosa significa? È una cosa particolare, cioè vuol dire che le variabili in gioco sono smisuratamente superiori a quelle di ieri, in ogni fenomeno, sociale, politico, economico, ecc., e questo non è sufficiente per definire la complessità, ma bisogna che queste variabili mutino al loro interno repentinamente, e in maniera non pianificabile e dunque non controllabile.

Questa è la definizione di complessità che descrive esattamente il mondo che viviamo oggi: varietà e variabilità delle forme, cioè un mondo fuori controllo. Paragonatelo alla pianificazione di tempi e metodi delle vecchie impostazioni tayloriste delle organizzazioni, confrontatelo con la pianificazione dell'Unione Sovietica per la programmazione del proprio sviluppo economico, è esattamente un altro mondo.

Moderatore - *Cerchiamo di passare dal livello della geopolitica e della filosofia al livello più operativo della Uisp. Alcune indicazioni, alcuni consigli di lavoro per la Uisp? È chiaro che bisogna innovare, ma come fare in modo che questa necessità di innovazione non si fermi alla sola percezione, ma si concretizzi in scelte concrete? Economisti, politologi, sociologi propongono liste ed elenchi di azioni da fare, ma dopo l'entusiasmo iniziale tutte queste proposte diventano libri dei sogni.*

Andrea Ferrazzi - Una prima questione è che la rigidità fa male, non funziona e serve dunque flessibilità. Questo significa che la complessità si affronta con sistemi flessibili; la seconda è che bisogna "scrostare" le routine che sono il già visto, il già fatto.

Ma attenzione, nelle organizzazioni, dunque anche nella vostra, nelle associazioni sportive, non vuol dire che non servono le routine. Che cosa sono? Sono delle procedure che si attivano nei momenti in cui una particolare tipologia di problema si presenta, e si è già riscontrata, e per la quale è stato studiato il metodo più appropriato per superarla. Le routine vanno fatte funzionare, ma siccome c'è variabilità e varietà delle forme, e dunque tanti problemi sono del tutto nuovi, le routine non bastano più. Occorre definire una nuova modalità di gestione del rischio.

Moderatore - *Ma allora cosa si può fare in termini operativi? Non c'è il rischio che le nostre organizzazioni non siano più in grado di innovarsi? Non sono riuscite a creare i propri anticorpi (gestionali/organizzativi/strategici) negli anni in cui sembrava che tutto andasse bene. Come possiamo pensare che oggi riescano a trovare le risposte adeguate? Su quali risorse fare affidamento in un momento in cui sembra che non ci siano più risorse disponibili?*

Andrea Ferrazzi - Queste organizzazioni vanno scrostate, e da questo punto di vista bisogna lavorare sui cervelli: il vero apprendimento oggi è la capacità di apprendere in continuazione, non è la conoscenza dell'informazione in quanto tale. Possiamo affermare che per quanto la crisi economica sia drammatica il problema principale non è di natura economica o finanziaria, ma è un problema di natura culturale di comprensione della complessità?

Fondamentale parlare di conoscenza: lo stesso concetto di informazione e di conoscenza va totalmente mutato. Se prima il tema era quello di avere informazioni, adesso è quello di selezionarle, organizzarle e gestirle. Cioè trasformarle in conoscenza. Internet è l'immagine plastica di questo elemento. Tu puoi stare anche dieci ore connesso, hai miliardi di informazioni. I nostri ragazzini nelle scuole non hanno un problema di informazione, ma di conoscenza e di senso. Hanno un problema di sistema percettivo da costruire, cioè di filtri per selezionare le informazioni, di sistema cognitivo, cioè la capacità di organizzare l'informazione all'interno del mio obiettivo personale, del mio senso. Questa difficoltà rappresenta un rischio e un ambito su cui lavorare per dare al futuro del nostro Paese delle basi più solide. È sempre la cultura di un popolo che definisce il suo destino.

2. I rischi nel caso della Uisp: la società, l'organizzazione, le risorse

Abstract - La gestione del rischio non si può limitare alla analisi generale degli elementi "pericolosi o di rischio" per l'organizzazione. È importante diagnosticare queste criticità tenendo ben presente la doppia prospettiva: interna ed esterna all'organizzazione. A partire da questa doppia prospettiva si può poi definire/misurare/valutare il loro livello di complessità.

Parole chiave – SWOT Analysis, impatto esterno, impatto interno

Obiettivo di questo capitolo è declinare il modello di gestione del rischio alle specificità della Uisp. Per fare questo passaggio ci avvaliamo di uno strumento di lavoro elaborato dallo storico e filosofo inglese Arnold Toynbee nel XIX secolo nel tentativo di costruire una lettura globale dello sviluppo delle civiltà. Egli riteneva che ciò che muoveva l'organizzazione delle sfere sociali e politiche in "forme di civiltà" fosse il "meccanismo di risposta a sfida" (Challenge and Response): "la radice di un sistema politico (o, se preferiamo un termine più vasto di un "insieme civile") si trova nel suo sorgere e definirsi come "risposta" ad una sfida che sorge dal contesto ed a cui non si ritiene possibile sottrarsi" (P. Pombeni).

Se si adotta l'approccio della sfida e risposta, allora gestire il rischio vuol dire compiere una valutazione preliminare di una situazione in termini di eventi negativi temuti, loro probabilità di verificarsi, conseguenze previste in caso l'evento indesiderato si verifichi. In particolare questo significa che la gestione del rischio non è altro che una integrazione tra strategia imprenditoriale e strategia sociale. Ovvero capacità di definire i rischi esogeni ed endogeni e tradurli in decisioni e scelte operative, ovvero in una strategia.

La maggiore integrazione tra strategia imprenditoriale e strategia sociale richiede "lo sviluppo di adatti strumenti di lavoro non necessariamente o esclusivamente di natura tecnico-contabile, in grado di garantirne la realizzazione, la comunicazione e la verificabilità. Tale relazione è definita in termini di reci-

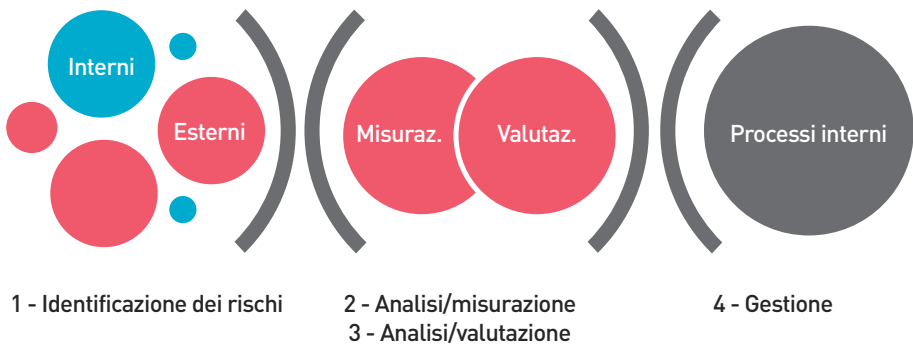
procià: impatto delle attività dell'impresa sul territorio (un'impresa impatta sulla società con le proprie attività nel normale andamento del business) e impatto dell'ambiente/società sull'impresa (le condizioni sociali esterne che influenzano le aziende). Ecco quindi la necessità di sviluppare un modello in grado di analizzare l'attività imprenditoriale, verificarne lo sviluppo industriale e l'evoluzione/implicazione correlata alle politiche di responsabilità sociale" (CMB, 2007).

Per aiutare i comitati e le leghe della Uisp vengono descritti e in parte implementati alcuni strumenti utili per l'identificazione e gestione dei rischi. In particolare sono stati messi a punto due schemi logici in grado di rispondere alle due esigenze fondamentali dell'organizzazione: esigenza organizzativo/strategica ed esigenza gestionale.

A tale scopo, la valutazione può essere condotta utilizzando alcune metodologie di analisi. In sintesi **un processo di gestione del rischio è costituito da quattro attività principali riconducibili a:**

a) identificazione; b) misurazione; c) valutazione; d) gestione.

Processo di gestione del rischio: macrofasi



Nel presente paragrafo sono implementate le prime tre fasi del modello, ovvero "identificazione dei rischi" e "analisi". Nel paragrafo successivo sono invece analizzati alcuni possibili strumenti di gestione operativa dei rischi individuati³.

Non si possono governare i comitati e le leghe guardando solo alle dinamiche interne delle proprie organizzazioni ma è importante capire come cambia

³ Per la redazione di questo capitolo sono state fondamentali le riflessioni emerse durante il percorso di formazione, che qui vengono sintetizzate con fine esemplificativo.

la società e in relazione a queste evoluzioni prendere decisioni di natura strategico/gestionale. Per fare questo è stato formalizzato l'uso della matrice SWOT che integra questa doppia visione interno ed esterno.

L'**analisi SWOT**, conosciuta anche come **Matrice SWOT**, è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di *forza* (**S**trengths), *debolezza* (**W**eaknesses), le opportunità (**O**pportunities) e le minacce (**T**hreats) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (punti di forza e debolezza) o esterno di un'organizzazione (minacce ed opportunità).

Un'analisi SWOT dovrebbe iniziare con il definire uno stato finale desiderato o un obiettivo: l'analisi SWOT può infatti essere incorporata nel modello di pianificazione strategica.

- Punti di forza: le caratteristiche (attributi) dell'organizzazione che sono utili a raggiungere l'obiettivo desiderato.
- Punti di debolezza: le caratteristiche (attributi) dell'organizzazione che ostacolano il raggiungimento dell'obiettivo.
- Opportunità: condizioni esterne che sono utili a raggiungere l'obiettivo.
- Rischi: condizioni esterne che potrebbero pregiudicare la performance organizzativa.

L'individuazione delle SWOT è essenziale perché i passi successivi nel processo di pianificazione per il raggiungimento degli obiettivi può essere elaborato partendo dalla SWOT stessa. In primo luogo, i responsabili devono stabilire se l'obiettivo è raggiungibile, rispetto ad una data analisi SWOT. Se non è conseguibile un diverso obiettivo deve essere selezionato e il processo ripetuto.

Se, d'altro canto, l'obiettivo sembra raggiungibile, le SWOT sono utilizzate come input per la generazione di possibili strategie creative, tramite la domanda e la risposta date a ciascuna delle seguenti quattro domande:

- Come possiamo utilizzare e sfruttare ogni forza?
- Come possiamo migliorare ogni debolezza?
- Come si può sfruttare e beneficiare di ogni opportunità?
- Come possiamo ridurre ciascuna delle minacce?

L'obiettivo di qualsiasi analisi SWOT è quello di individuare i **principali fattori interni ed esterni che sono importanti per raggiungere l'obiettivo**. Questi pro-

vengono da un'unica catena di valore intrinseci alla società.

I gruppi di analisi SWOT traggono i principali elementi di informazione da due categorie principali: i fattori interni sono i punti di forza e di debolezza interni dell'organizzazione e i fattori esterni sono le opportunità e le minacce presenti all'esterno dell'organizzazione.

I fattori interni possono essere visti come punti di forza o di debolezza a seconda del loro impatto sull'organizzazione dei suoi obiettivi. Ciò che può rappresentare un punto di forza rispetto a un obiettivo può essere di debolezza per un altro obiettivo. Tali fattori possono comprendere il personale, la finanza, le capacità di produzione.

I fattori esterni possono invece includere le questioni macroeconomiche, il mutamento tecnologico, la legislazione e i cambiamenti socio-culturali, così come quelli nel mercato e la posizione competitiva. I risultati sono spesso presentati in forma di una matrice a doppia entrata.

Come parte dello sviluppo di strategie e di piani per consentire il raggiungimento dei suoi obiettivi, ogni organizzazione può utilizzare un processo sistematico e rigoroso noto come pianificazione organizzativa.

Impostazione degli obiettivi - la definizione di ciò che l'organizzazione sta andando a fare

- **Scansione ambientale** - le valutazioni all'interno dell'organizzazione della SWOT, che includono una valutazione della situazione attuale così come un portafoglio di prodotti / servizi e l'analisi del ciclo di vita del prodotto / servizio
- **Analisi delle strategie esistenti** - la verifica della pertinenza dei risultati di un interno / esterno di valutazione. Ciò può comprendere l'analisi del divario che emergerà dall'esame dei fattori ambientali
- **Questioni strategiche definite** - fattori chiave per lo sviluppo di un piano di sviluppo organizzativo che deve essere affrontato
- **Sviluppo di nuove / revisione delle strategie** - la revisione dell'analisi di questioni strategiche può comportare la necessità di modificare gli obiettivi
- **Definizione dei fattori critici di successo** - il raggiungimento degli obiettivi e la strategia di attuazione
- **Preparazione di informazioni** operative, delle risorse, dei progetti per i piani di attuazione della strategia

.....

I risultati del monitoraggio possono portare ad un intervento correttivo che potrebbe significare la modifica degli obiettivi e delle strategie.

La Matrice dei Fattori

- **Fattori politici** ovvero, come e in quale misura un governo interviene per l'economia. In particolare, i fattori politici comprendono aree come la politica fiscale, il diritto del lavoro, diritto ambientale, restrizioni commerciali, le tariffe, e la stabilità politica. I fattori politici possono comprendere anche beni e servizi che il governo vuole fornire alla collettività oppure ricevere da fornitori.
- **Fattori economici** la crescita economica, i tassi di interesse, i tassi di cambio e di inflazione. Questi fattori hanno un grande impatto sul modo in cui operano le imprese e come prendono decisioni. Ad esempio, i tassi di interesse della società riguardano un costo del capitale e quindi in quale misura un business cresce e si espande. I tassi di cambio incidono sui costi di produzione dei beni perché fanno variare il prezzo delle merci importate in un'economia, e quindi la realizzazione di infrastrutture (palestre, campi sportivi, aree verdi ecc).
- **Fattori sociali** gli aspetti culturali e di coscienza come la salute, il tasso di crescita della popolazione, della distribuzione per età, carriera e atteggiamenti; inoltre pongono l'accento sulla sicurezza, sul benessere, la salute, la protezione sociale. Sono le tendenze sociali che influenzano la domanda di prodotti di una società e come tale società opera. Ad esempio, l'invecchiamento della popolazione può comportare una minore disponibilità al lavoro (e quindi un aumento del costo del lavoro). Inoltre, le società possono cambiare strategie di gestione per adattarsi a queste tendenze sociali (come ad esempio l'assunzione di lavoratori anziani).
- **Fattori tecnologici** gli aspetti ecologici e ambientali, come ad esempio le attività di ricerca e sviluppo, l'automazione, la tecnologia di incentivi e il tasso di cambiamento tecnologico. Essi possono determinare le barriere all'ingresso, l'efficienza a livello di produzione e influenzare le decisioni di outsourcing. Inoltre, i cambiamenti tecnologici possono influenzare i costi, la qualità e la spinta verso l'innovazione .
- **Fattori ambientali** che includono meteo, clima, e il cambiamento climatico, che potrebbe incidere in particolari settori quali il turismo, l'agricoltura, e le assicurazioni. In generale, la consapevolezza del cambiamento climatico influenza come operano le imprese e quali prodotti offrono con la creazione di nuovi mercati e la diminuzione o la distruzione di quelli esistenti.

I fattori includono l'evoluzione giuridica del diritto: ad esempio, dei consumatori, diritto antitrust, del lavoro, della salute e della sicurezza. Questi fattori possono influenzare il modo in cui un'organizzazione opera, i suoi costi, e la domanda per i suoi prodotti.

Tutti i precedenti fattori sono stati oggetto di valutazione nel corso del lavoro d'aula, in tutti e tre gli appuntamenti interregionali (Parma, Roma e Napoli). In particolare, ci si è concentrati sugli aspetti relativi ai punti di forza e debolezza dei comitati/leghe/territori. I tre incontri hanno fornito elementi del tutto analoghi, e questo propone un primo elemento di riflessione: a livello nazionale, la Uisp condivide le medesime criticità/punti di forza, ciò che cambia è semmai a livello di singolo comitato, lega, società sportiva. Non è possibile quindi individuare una caratterizzazione specifica geografica a livello macro dei punti di forza e debolezza.

Il processo formativo dedicato alla gestione del rischio prevedeva una attività di analisi puntuale sulle sfide (punti di debolezza) e risposta (punti di forza) della Uisp.

Le principali sfide sono:

- necessità di rinnovare il modello organizzativo, ovvero il modo con cui organizziamo l'attività ordinaria;
- scarsa fidelizzazione dei tesserati. Questo aspetto è condizionato anche dalla necessità di un maggiore orientamento al cliente;
- competenze e motivazione dei volontari che rappresentano una risorsa strategica ma che proprio per questo deve essere oggetto di cura formativa da parte dei comitati;
- scarsa partecipazione dei dirigenti;
- scollamento tra livello politico e tecnico;
- scarsa efficienza e crescente difficoltà nella gestione degli aspetti economici. Questi elementi in un momento in cui si registra una crescente difficoltà di reperire risorse rappresentano un ambito importante di approfondimento;
- mancanza di collaborazione e sinergie tra i territori;
- trasformazioni dei bisogni della comunità ma anche della capacità di acquisizione dei servizi/attività da parte delle famiglie.

I punti di forza su cui basare le risposte:

- volume elevato di attività e iniziative realizzate che si caratterizza anche per una ricchezza dei contenuti delle proposte. Collegato a questo tema anche l'elevato numero di iscritti;

-
- ampia rete di relazioni interna al mondo Uisp, ma anche sul territorio grazie proprio ad un ampio riconoscimento del ruolo della Uisp e del suo marchio;
 - patrimonio di competenze dei dirigenti Uisp che deve essere oggetto di adeguamenti continui;
 - presenza capillare (anche se non omogenea) sul territorio nazionale che si caratterizza per il suo radicamento significativo;
 - Servizio di consulenza per le società affiliate.

In estrema sintesi, i punti di forza sono legati alla dimensione del mercato in valore assoluto (numero partecipanti alle attività), al valore del marchio Uisp in termini di riconoscibilità, alla capillare rete di relazioni presente sui territori (capitale sociale e relazionale), al livello di competenza degli operatori (capitale umano).

Le criticità sono relative al controllo di gestione, al marketing (sia associativo che commerciale), al *fund raising*, alla *strategia e al lavoro per obiettivi* a livello di comitato, alla *governance* complessiva del sistema, alla *gestione delle risorse umane*. Nel capitolo seguente saranno analizzati nel dettaglio alcuni di questi aspetti.

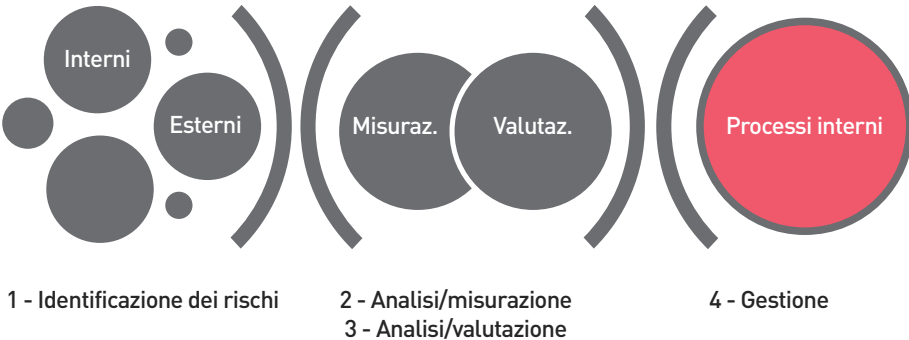
3. Dall'analisi dei rischi alla scelte operative

Abstract – Focus di questo capitolo è il passaggio dalla analisi teorica alla definizione di alcune scelte strategiche per la Uisp basata sull'analisi dei rischi. Si pone in particolare l'attenzione su alcuni aspetti - marketing sociale, fund raising, controllo di gestione, gestione del personale – che nell'ambito del processo formativo sono stati oggetto di approfondimento attraverso attività di gruppo.

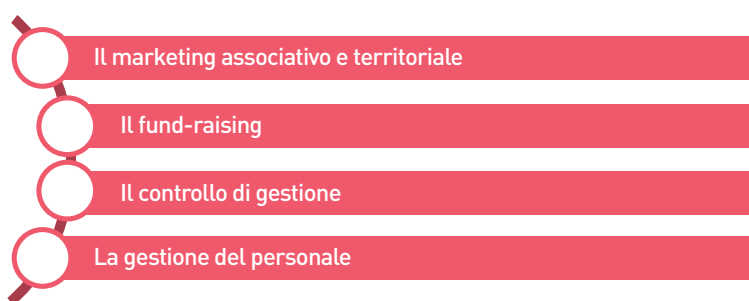
Parole chiave: marketing sociale, fund raising, controllo di gestione, gestione del personale.

Il modello introdotto nel capitolo precedente evidenziava **un processo di gestione del rischio costituito da quattro attività principali riconducibili: a) identificazione; b) misurazione; c) valutazione; d) gestione.** Nel presente capitolo sono implementate le prime tre fasi del modello ovvero "identificazione dei rischi" e "analisi/misurazione" e "analisi/valutazione", ed è invece analizzata la parte di gestione operativa dei rischi individuati attraverso l'implementazione di processi interni adeguati e coerenti con i risultati della fasi precedenti.

Processo di gestione del rischio: macrofasi



Di seguito sono descritte le principali risposte alle criticità della Uisp trattate nel capitolo precedente. Si tratta di approfondimenti emersi nel corso del percorso formativo con focus su temi su cui i comitati sentono particolarmente alta la percezione di rischio: marketing, raccolta fondi, controllo di gestione, gestione del personale. È importante evidenziare che si tratta di riflessioni introduttive che vengono riportate in questa pubblicazione a titolo esemplificativo per descrivere come l'attività di analisi deve essere sempre collegata ad una attività di ricognizione.



Il marketing associativo e territoriale

Un'associazione è un'organizzazione complessa che, anche senza avere finalità di profitto, si confronta con un suo mercato fatto di potenziali associati, di partners, di associazioni concorrenti. Fare marketing associativo vuol dire gestire consapevolmente, sia dal punto di vista strategico che operativo, la presenza della propria associazione nel suo specifico mercato e sul territorio. Vuol dire conoscere e comprendere i propri pubblici e le loro aspettative così da poter scegliere un posizionamento strategico forte e credibile. Vuol dire creare e comunicare valore per aumentare il numero e la soddisfazione dei propri associati. Vuol dire, infine, governare le relazioni con propri pubblici influenti (istituzioni, media ecc.) per costruire un ambiente ottimale per la crescita dell'associazione e quindi della propria area di intervento.

Fare marketing associativo vuol dire impegnarsi su più fronti:

- campagne di ufficio stampa;
- realizzazione di siti internet progettati intorno alle esigenze dell'associazione.

La realizzazione di campagne di ufficio stampa; per affermare un'immagine forte e credibile della propria associazione, per farsi trovare e dare fiducia ai potenziali associati; per porre i problemi e le questioni sollevati dagli associati al centro dell'agenda dei media e della pubblica amministrazione.

La realizzazione di siti internet progettati intorno alle esigenze dell'associazione: oggi un'associazione che vuole presentarsi come un interlocutore credibile degli operatori del proprio settore non può più prescindere dalla comunicazione on-line.

Oltre l'80% dei servizi, dei prodotti, delle informazioni si ricercano su internet, su siti e motori di ricerca. Per questo un'organizzazione credibile non può non avere un sito dove far conoscere i propri valori, le attività svolte, le persone che compongono la direzione; dove trasferire informazioni sul proprio settore; dove presentare i propri associati per fornire loro opportunità di lavoro e di business.

Materiali informativi e pubblicitari per dare un'immagine sempre professionale dell'organizzazione: ogni volta che un documento, un'informativa, un volantino esce dall'associazione parla di essa, della sua professionalità, della cura con cui si realizzano le cose. I materiali info-promozionali dicono molto di come vengono svolte le attività, contribuiscono alla soddisfazione degli associati, convincono quelli che non lo sono se siete o meno l'organizzazione che merita di rappresentarli. Per questo occorre preparare bene i materiali di comunicazione che descrivono i vostri valori, i vostri obiettivi, le vostre attività.

Indicazioni operative (1): per la gestione di un marketing associativo

Le fasi che precedono la definizione di un programma strategico di marketing associativo sono:

- L'analisi del territorio e del suo sistema economico e sociale
- L'individuazione delle caratteristiche e delle potenzialità espresse ed inespresse
- La comprensione delle tipicità e delle valenze proprie del comprensorio
- L'individuazione delle variabili e dei condizionamenti territoriali
- L'individuazione dell'attuale potenziale specifico ed aggregato e di quello esprimibile dal territorio
- L'individuazione del collocamento "merceologico" del comprensorio

La definizione del programma di marketing associativo deve tenere conto:

- Dei soggetti pubblici e privati presenti sul territorio e delle loro specifiche competenze ed esigenze
- Della necessità di produrre effetti positivi sia sul sistema economico locale che sull'intera società

- Della necessità di sviluppare politiche di aggregazione operativa e funzionale tra i diversi soggetti coinvolti o beneficiari delle attività
- Della necessità di sviluppare progetti e programmi capaci di generare risultati strutturali e tangibili nel breve, medio e lungo periodo
- Dell'impossibilità di modificare sostanzialmente le attività in corso se non in termini evolutivi
- Della necessità di valorizzazione, ristrutturazione, riconversione e riqualificazione di strutture o realtà non più economicamente rappresentative o non utilizzate per il loro specifico potenziale
- Dell'esigenza di produrre effetti economicamente rilevanti in considerazione della pluralità e del peso dei soggetti coinvolti
- Del fattore tempo che impone scelte e decisioni in linea con l'evoluzione dei mercati

Il fund-raising

Il *fund raising* è una parola inglese che non è traducibile semplicemente in raccolta fondi. "To raise" ha il senso di: far crescere, coltivare, far sorgere, ossia di sviluppare i fondi necessari a sostenere un'azione senza finalità di lucro. Infatti il fund raising trova le sue origini nell'azione delle organizzazioni non profit, che hanno l'obbligo di non destinare i propri utili ai soci, ma di reinvestirli per lo sviluppo delle finalità sociali. Tuttavia attualmente il fund raising viene praticato anche da enti e servizi pubblici e da aziende che promuovono iniziative a scopo sociale.

Chi raccoglie i fondi è definito *fundraiser*: egli deve saper gestire la relazione con il donatore, deve avere competenze nella gestione del database attraverso strumenti informatici, deve avere un'ampia conoscenza di tutte le modalità per raccogliere fondi (direct marketing, telemarketing, e-mailing, web marketing, face to face).

Accanto ai fundraiser che lavorano stabilmente all'intero di organizzazioni non profit vi è il consulente del fund raising, ovvero colui che svolge attività di consulenza presso organizzazioni. I suoi compiti possono riguardare sia la stesura di un piano strategico di raccolta fondi sia lo svolgimento operativo della raccolta attraverso strumenti come il mailing, il telemarketing, gli incontri faccia a faccia con i potenziali donatori. Il consulente di fund raising in Italia svolge attività come libero professionista e/o come partner di studi di consulenza.

Secondo alcuni il fund raising è nato storicamente in Europa, i sacerdoti e la Chiesa stessa sono stati i primi fundraiser, cioè coloro che raccolgono fondi per una precisa causa con scopi sociali. Lo sviluppo maggiore si è avuto però negli Stati Uniti grazie a Henry Rosso, fondatore della prima scuola di fund raising al mondo. Rosso sosteneva che il fund raising è l'arte di insegnare alle persone la gioia di donare.

Secondo i più recenti approcci il fund raising più che essere legato semplicemente alla cultura della carità o a quella filantropica e del mecenatismo, fonda il suo significato nel fenomeno della responsabilità sociale diffusa che spinge i soggetti sociali e collettivi ad effettuare investimenti di risorse per il raggiungimento di comuni benefici sociali. Per fund raising quindi si può intendere l'insieme delle teorie e delle tecniche necessarie a garantire la sostenibilità di una causa sociale e dell'organizzazione che la persegue e di promuoverne lo sviluppo costante nel tempo verso una molteplicità di interlocutori pubblici e privati.

Indicazioni operative (2): sviluppo della raccolta fondi

Sono varie le modalità con cui è possibile fare fund raising. Il direct marketing è una di queste e consiste nell'invio di lettere presso un elenco di donatori o potenziali tali. Tuttavia il fund raising, per sua natura, non si fonda solo sulle donazioni ma anche su un complesso di modalità di raccolta da utilizzare nei confronti di ogni possibile mercato del fund raising pubblico e privato (eventi, sponsorizzazioni, investimenti sociali, attività di tipo commerciale, presentazione di progetti a bandi di concorso, ecc.). La raccolta fondi è anche innovazione: il fund raising online, cioè l'utilizzo del web per raccogliere fondi. Questa modalità, ampiamente diffusa in Inghilterra e negli USA, si sta affermando nel resto del mondo sempre più anche grazie alla diffusione dei social network e alla maggiore confidenza con i pagamenti online. Una delle modalità più diffuse di fare fund raising online consiste nell'utilizzare piattaforme web specifiche per aprire pagine di raccolte fondi.

Il controllo di gestione

Il **controllo di gestione** indica le attività di controllo sulla gestione ed il funzionamento di un soggetto pubblico e/o privato. Come sinonimo si trova in letteratura anche il termine **controllo direzionale**; alcuni, però, lo riservano al controllo di gestione svolto a supporto delle decisioni del vertice organizzativo.

Esso assume particolare rilevanza, ad esempio, quando è volto a guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione organizzativa, rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti e informando di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive.

Scopo del controllo di gestione non è quello di sanzionare i comportamenti difformi dalle regole (come si potrebbe erroneamente intendere basandosi sull'accezione prevalente che il termine "controllo" ha in italiano) quanto, piuttosto, quello di aiutare il personale ad indirizzare il proprio comportamento verso il conseguimento degli obiettivi organizzativi (significato che trova riscontro in una delle accezioni del termine inglese "control").

Il controllo di gestione è strettamente connesso al sistema di pianificazione organizzativa, tanto che di solito, sia in ambito teorico che nella pratica, si parla di "sistema di pianificazione e controllo".

Dal punto di vista organizzativo, il sistema di controllo di gestione è normalmente progettato e gestito da un organo posto in *staff* al vertice organizzativo (o al vertice di una divisione organizzativa); la persona preposta a questo organo viene a volte qualificata *controller*, con un termine importato dalla pratica statunitense.

Indicazioni operative (3): connessione programmazione e controllo

Il sistema di controllo di gestione è solitamente connesso con quello di pianificazione, che, per conseguire i suoi scopi, dovrebbe essere interrelato con la valutazione del personale e, quindi, con il sistema incentivante. In particolare è connesso con il sistema di contabilità analitica che permette di ripartire i costi organizzativi tra i singoli centri di responsabilità e i singoli obiettivi organizzativi. Inoltre è connesso con il sistema informativo che consente di raccogliere, archiviare e trattare i dati relativi a costi e indicatori e distribuire le relative informazioni ai soggetti utilizzatori. Nell'ambito dei sistemi informativi organizzativi particolarmente utili ai fini del controllo di gestione sono i sistemi di reportistica.

La gestione del personale

Appare evidente che il modo di gestire le organizzazioni oggi è notevolmente cambiato, la gestione del personale tende a non essere più considerata come un costo, ma viene sempre più intesa come facente parte della struttura organizzativa. Tutto ciò oggi ha consentito, nella gestione delle risorse umane, una maggiore focalizzazione di alcune politiche, quali un maggiore coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali, attraverso una maggiore comunicazione fra dirigenti e operativi, il riconoscimento delle prestazioni attraverso i differenti sistemi retributivi, il reclutamento, la selezione e la formazione del personale, in considerazione della crescente flessibilità che oggi viene richiesta nel ricoprire ruoli e mansioni all'interno di un'organizzazione. Questo consente di comprendere quanto sia importante il ruolo delle risorse umane nel determinare il successo organizzativo, un valore aggiunto che permette di migliorare la produttività in funzione di investimenti applicati al settore ed alle politiche del personale.

Il ciclo del valore delle risorse umane è un modello analitico descrittivo dei rapporti Direzione risorse umane-strategie organizzative. Si basa su quattro nodi fondamentali: le persone - le relazioni - la prestazione - la valorizzazione.

Nasce e parte dalle persone, portatrici di capitale umano, e si sviluppa con le fasi di:

- socializzazione, che avviene nella famiglia e nella comunità
- scolarizzazione nell'ambiente della scuola pubblica e privata
- professionalizzazione nell'ambiente di lavoro e formazione continua.

Il contratto che lega le persone all'organizzazione può essere inteso sia in termini tecnico-giuridici che in termini psicologici. È interessante comprendere quindi il cosiddetto contratto psicologico, inteso come una serie di reciproche attese persona-organizzazione. La valorizzazione delle persone e delle loro prestazioni in un contesto lavorativo è inserita nella catena del valore organizzativo, che a sua volta si conclude con un ritorno di risorse che rientrano nel ciclo del valore. Le caratteristiche e le competenze sono valori che ciascuna persona apporta nella relazione organizzativa.

Altro nodo fondamentale del ciclo è costituito dalle relazioni intese come risultato della sinergia capitale umano-social capital. Il capitale umano è fatto di competenze, capacità delle persone e conoscenze, il social capital è funzione del-

le relazioni che le persone attivano, e di cui sono parte. Il tipo di relazione che l'organizzazione attiva riguarda il rispetto per la persona (rapporto giuridico e organizzativo della relazione) e il coinvolgimento emotivo.

Indicazioni operative (4): l'organizzazione da vincolo di bilancio ad opportunità di sviluppo

Un'organizzazione per poter produrre beni o servizi ha bisogno di acquisire personale dotato di adeguate capacità e competenze e di inserirlo all'interno, instaurando con lo stesso una relazione sia contrattuale che psicologica. Quando si parla di "ciclo delle risorse umane", si deve tener presente che la valorizzazione è l'ultimo step del ciclo stesso e consiste nella verifica dell'aumento di valore al quale il processo produttivo ha condotto. Può la valutazione del personale essere vista come un sistema di valorizzazione dello stesso e dell'organizzazione? La valutazione, oltre ad un mezzo per ottenere dati oggettivi sui quali basare eventuali riconoscimenti per i lavoratori, può essere anche un mezzo per misurare come comportamenti e competenze degli stessi influiscano sulla crescita del valore organizzativo. La valutazione quindi può essere vista non solo come forma di controllo dei lavoratori, ma anche come possibilità di passaggio di informazioni e di scambio. A seconda della cultura organizzativa cui ci si riferisce, la valutazione può assumere connotazioni differenti: ad esempio nella Pubblica Amministrazione, in cui la burocrazia è molto accentuata, la valutazione è per lo più messa in atto per effettuare forme di controllo di un superiore nei confronti di dipendenti subordinati gerarchicamente, mentre in una impresa in cui vi sia una forte spinta all'innovazione e alla crescita, la valutazione potrà diventare un mezzo di condivisione delle informazioni, accrescendo in questo modo le competenze tanto dei lavoratori quanto dell'organizzazione, e contribuendo quindi alla loro valorizzazione.

4. Conclusioni: progetto operativo/formativo di gestione del rischio

Abstract – Chiave di volta di un processo di gestione del rischio non sono gli strumenti operativi, ma la capacità di cogliere il cambiamento, di interpretare i rischi endogeni ed esogeni che una organizzazione si trova ad affrontare. Per fare questo occorre dotarla di strumenti adeguati, ma soprattutto sviluppare una cultura aziendale/organizzativa in grado di cogliere la complessità della società.

Parole chiave – cultura, “testa ben fatta”, tempo/quotidianità, complessità della società, check list.

Nei capitoli precedenti è stata descritta l'evoluzione della società e i bisogni di cambiamento delle organizzazioni e sono stati definiti alcuni strumenti di lavoro. In questo capitolo conclusivo si evidenzia un ultimo tassello nel processo di gestione del rischio: **la cultura**.

L'elemento culturale rappresenta il cuore del processo di innovazione. Questa considerazione è *“radicata sul fatto che ogni rivoluzione importante nel modo di produrre è anche, inevitabilmente, una rivoluzione nella cultura delle persone che ne diventano protagoniste”* (E.Rullani). Le ragioni per cui è importante il focus sulla cultura sono due: la prima *“perché l'innovazione culturale precede e prepara l'innovazione operativa (...); le persone, tuttavia, possono vedere le nuove possibilità, che si preparano, solo se hanno “nuovi occhi”, per immaginarle, comunicarle, progettarle convincendo della loro validità tutti coloro che, in un modo o nell'altro, devono essere coinvolti nella trasformazione”* e la seconda perché *“quando la rivoluzione si avvia, solo chi ha ben sedimentato nella sua organizzazione e nella sua strategia la nuova cultura riesce a trarre il massimo profitto dalle iniziative avviate. Se non altro perché ne vede i presupposti e gli sviluppi possibili meglio e prima di altri, che si trovano nel mezzo della rivoluzione un po' per amore e un po' per caso”* (E.Rullani).

Ecco quindi che ci si può dotare di una molteplicità estremamente articolata di strumenti, ma il problema della gestione dei rischi si caratterizza priori-

.....

tariamente come un problema di comprensione. Il percorso formativo focalizzato sul tema della gestione del rischio non è quindi solo un problema di strumenti che possono essere acquisiti, ma è soprattutto un problema di "testa ben fatta" che deve essere oggetto di una adeguata formazione: *"È meglio una testa ben fatta che una testa ben piena"* (M. Montaigne, 1600).

Per capire l'importanza della cultura nel processo di gestione del rischio è utile definire meglio il concetto di crisi. Al riguardo è importante evidenziare come ci siano *"due tipi di crisi che, grosso modo, è possibile identificare nella storia delle nostre società: dialettica l'una, entropica l'altra. Dialettica è la crisi che nasce da un conflitto fondamentale che prende corpo, entro una determinata società e che contiene, al proprio interno, i germi o le forze del proprio superamento. (...) Entropica, invece, è la crisi che tende a far collassare il sistema, per implosione, senza modificarlo. Questo tipo di crisi si sviluppa ogniqualvolta la società perde il senso – cioè, letteralmente, la direzione – del proprio incedere. (...) Perché è importante tale distinzione? Perché sono diverse le strategie di uscita dai due tipi di crisi. Non si esce da una crisi entropica con aggiustamenti di natura tecnica o con provvedimenti solo legislativi e regolamentari – pure necessari – ma affrontando di petto, risolvendola, la questione del senso."* (S. Zamagni, 2010)

La sfida di questo cambio culturale e approccio gestionale ha quindi le proprie radici nella considerazione che *"la situazione di crisi in cui ci troviamo è basata sulla fatica della comprensione – come peraltro sempre succede nella storia – di ciò che stava accadendo nella nostra quotidianità"* (M. Magatti, 2011).

Questo significa che per saper gestire i rischi di un'organizzazione non ci si può limitare alla predisposizione di assicurazioni di natura economica ed organizzativa, perché i rischi reali fuoriescono da questo perimetro istituzionale non più sufficiente. Si tratta di lavorare, educare, favorire la crescita di una cultura nei processi decisionali in una situazione di iper-complessità come l'attuale.

Occorre dotarsi di strumenti culturali adeguati a vedere le difficoltà e le complessità attuali: non basta capire come fare a risolvere i problemi, ma saper vedere i nuovi rischi che la iper-complessità della società contemporanea presenta nella sua quotidianità: *"se si desidera insegnare all'occhio umano a vedere in una nuova maniera, è necessario mostrargli gli oggetti quotidiani e familiari da prospettive ed angolazioni totalmente inaspettati e in situazioni inaspettate; gli oggetti nuovi dovrebbero essere fotografati da angolazioni differenti per offrire una rappresentazione completa dell'oggetto."* (A. Rodchenko, 1928)

Si tratta di una predisposizione culturale originale nel panorama associativo, ma anche imprenditoriale e politico. Ma questa capacità di visione e di condivisione di

.....

visuali differenti rappresenta il cuore di un approccio “multi-dimensionale”, “multi-territoriale” e “multistakeholder” (inteso come molteplicità di interlocutori) nella gestione dei processi di decisione dai significativi impatti organizzativi e strategici. O le organizzazioni si iniziano a dotare di questa nuova capacità oppure i rischi di fallimento saranno crescenti e non sanabili con l’ipotetica ripresa dell’economia.

Questa nuova predisposizione prevede un percorso formativo adeguato il cui valore aggiunto non consiste tanto nella sola conoscenza di queste variabili, ma nella loro consapevolezza. La consapevolezza ovvero la interiorizzazione nei processi decisionali e nello sviluppo delle nuove capacità necessarie ad una organizzazione che vuole affermarsi sul territorio con i propri progetti e i propri valori.

Si definiscono tre capacità necessarie per la gestione del rischio: a) capacità di lettura dei fenomeni; b) capacità di sintesi e applicazione all’organizzazione; c) capacità strategica.



Queste capacità possono essere ulteriormente declinate: capacità di lettura ovvero “fornire una cultura che permetta di distinguere, contestualizzare, globalizzare, affrontare i problemi multidimensionali, globali e fondamentali”; capacità di sintesi ovvero “preparare le menti a rispondere alle sfide che pone alla conoscenza umana la crescente complessità dei problemi” e capacità strategica ovvero “preparare le menti ad affrontare le incertezze, in continuo aumento” (E.Morin).

.....

Alla luce delle riflessioni sviluppate nei capitoli precedenti si definisce un processo teorico e pratico che può supportare lo sviluppo delle capacità necessarie per un gruppo dirigente che intende rispondere alle sfide del cambiamento poste dall'attuale società. Concretamente si tratta di

- a) definire alcune azioni formative/operative a partire dall'approccio di natura strategico-culturale descritto e dalle proposte strategiche-gestionali descritte nei capitoli precedenti
- b) realizzare una verifica sulla capacità dell'organizzazione di gestire i rischi.

In termini pratici il processo logico formativo implementabile dalle singole organizzazioni è sintetizzabile nel grafico sottostante ed è collegato allo schema operativo descritto nel capitolo precedente. Si tratta di un processo "ibrido" che unisce aspetti formativi classici declinati però in un processo articolato di conoscenza e analisi della propria organizzazione. Questo modello rappresenta una evoluzione rispetto ai modelli descritti nei capitoli precedenti.



Le fasi sono:

1. **Analisi fabbisogni sociali**
2. **Analisi fabbisogni culturali interni ed esterni**
3. **Analisi sviluppo attività dell'organizzazione**
4. **Analisi delle risorse interne**
5. **Sintesi**
6. **Definizione della strategia**
7. **Analisi dell'impatto**

Le fasi di *analisi evoluzione fabbisogni sociali, analisi fabbisogni culturali interni ed esterni, l'analisi attività organizzazione e analisi delle risorse interne* costituiscono un percorso in grado di cogliere la multidimensionalità della realtà in cui opera l'organizzazione. Analizzare fenomeni esogeni (fabbisogni culturali e sociali) ma al contempo esaminare processi endogeni all'organizzazione (analisi attività e analisi delle risorse) rappresenta il punto di partenza di qualsiasi strategia.

Prima di sviluppare la strategia è importante implementare l'attività di "sintesi" che consiste nell'impiego di un modello di natura logica che supporta il gruppo dirigente nel riportare all'interno delle scelte dell'organizzazione le analisi realizzate nelle fasi precedenti. Questo significa che le valutazioni realizzate precedentemente devono essere ancorate al modello organizzativo. In questo modo si evidenziano le aree di rischio da risolvere e le aree più forti su cui fare leva.

A partire dalla definizione delle aree di rischio/forti è possibile definire la strategia. Strategie non solo centrate sugli aspetti interni e quindi "coerenti" con le capacità dell'organizzazione, ma soprattutto "coerenti" con i fabbisogni sociali e culturali della comunità.

L'analisi dell'impatto è la fase finale ed è un passaggio fondamentale: non esiste strategia e attività se non c'è un'opportuna verifica dei suoi risultati. L'analisi di impatto risponde alla seguente domanda: a cosa è servito quello che abbiamo realizzato? In questo senso è strettamente collegata con le prime fasi del modello.

Il risultato atteso di questo processo di "formazione" e "gestione/comprendimento" della realtà è lo sviluppo di una cultura interna all'organizzazione all'altezza delle sfide attuali, in grado di creare innovative contaminazioni/collaborazioni tra saperi e competenze: *"per essere all'altezza delle presenti sfide, il compito è di coniugare ciò che la crisi attuale ci ha fatto credere separati: il rigore dei bilanci e gli investimenti nella conoscenza, nella cultura, nella formazione, nella rigenerazione dei legami sociali; la direzione e la partecipazione; le culture umanistiche e le culture scientifiche; lo sviluppo economico e lo sviluppo umano integrale"*. (E. Morin)

Nella tabella che segue si definiscono le fasi del processo formativo di implementazione della gestione del rischio. Per ognuna delle fasi sono definiti

- Il contesto interno o esterno, cioè si definisce per ogni fase del processo se sono considerate le variabili interne o esterne
- Gli obiettivi che caratterizzano la fase in termini di implementazione delle capacità interne e comprensioni dei fenomeni esterni
- L'impatto sull'organizzazione in termini di incremento delle capacità.

Fasi processo formativo di implementazione della "gestione del rischio"

| Fase | Contesto | Obiettivi | Impatto sull'organizzazione |
|---|--------------------|---|--|
| Analisi fabbisogni sociali | Interno | Analizzare le trasformazioni del contesto sociale. | Adeguare le proprie attività ai bisogni della comunità. |
| Analisi fabbisogni culturali interni ed esterni | Esterno | Analizzare la "dimensione culturale" in cui opera l'organizzazione sia al proprio interno che nel contesto esterno. | Comprensione della dimensione culturale dell'organizzazione. |
| Analisi attività | Interno | Analizzare i principali indicatori di attività realizzati dall'organizzazione. | Adeguamento organizzativo. |
| Analisi delle risorse | Interno | Analisi degli aspetti gestionali principali: risorse interne economiche, risorse interne organizzative e risorse umane. | Verifica conoscenza delle criticità interne. |
| Sintesi | Interno Esterno | Creazione strumenti innovativi di gestione dei processi interni. | Verificare coerenza organizzativa con trasformazione del contesto sociale. |
| Definizione delle strategie | Interno Esterno | Definizione piano strategico delle attività. | Coerenza organizzazione e strategia. |
| Analisi dell'impatto | Interno Esterno | Verifica utilità sociale delle attività/progetti realizzati. | Verifica coerenza attività realizzate e bisogni della comunità. |

Al fine di declinare al meglio il processo formativo è stata impostata la "check list di conformità comitato *versus* gestione del rischio". Si tratta di una check list che descrive per ogni ambito del processo formativo/operativo alcuni elementi distintivi per l'organizzazione.

Dalla dotazione o meno di questi elementi deriva una valutazione sul livello di gestione del rischio dell'organizzazione.

Check list di conformità comitato *versus* “ gestione del rischio ”

| Fase | Check List | Si | No | |
|--|---|--|--------------------------|--------------------------|
| Fabbisogni | Analisi evoluzione fabbisogni sociali | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| | Analisi fabbisogni culturali interni ed esterni | 1. Avete realizzato studi/analisi/seminari sulle trasformazioni sociali del vostro territorio? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | 2. Avete realizzato studi/analisi/seminari sulle trasformazioni economiche del vostro territorio? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestione | Analisi fabbisogni culturali interni ed esterni | 3. Avete realizzato studi/analisi/seminari sulle trasformazioni ambientali del vostro territorio? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | 4. Sono stati analizzati negli ultimi tre anni i fabbisogni formativi del personale? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | 5. Il personale ha partecipato a percorsi formativi interni/esterni dedicati alla gestione organizzativa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Analisi attività dell'organizzazione | 6. Il personale ha partecipato a momenti formativi dedicati al tema della gestione del rischio? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | 7. È stata realizzata nel corso degli ultimi tre anni un'analisi sull'andamento dei tesserati del comitato? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | 8. È stata realizzata nel corso degli ultimi anni un'analisi sull'andamento delle leghe? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Analisi delle risorse interne | 9. È stata realizzata nel corso degli ultimi anni un'analisi sulla tipologia dei tesserati? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | 10. Risorse umane: le competenze della tua organizzazione? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | 11. Risorse economiche: la tua organizzazione è dotata di un controllo di gestione? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Strategia | Sintesi | 12. Strutture: esiste una responsabilità dedicata alla gestione delle strutture? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | 13. Esiste uno strumento di controllo interno? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | 14. La tua organizzazione ha pubblicato il proprio bilancio sociale? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Definizione delle strategie | 15. La tua organizzazione ha partecipato a momenti di “ stakeholder engagement ”? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Il tuo comitato ha definito la propria “ missione ”? | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Analisi dell'impatto | Analisi dell'impatto | 17. Esiste uno strumento di pianificazione annuale delle attività? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | 18. Esiste uno strumento di verifica/controllo strategico delle attività svolte? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | 19. Sono state realizzate attività di verifica dei risultati ottenuti dalle attività/progetti della vostra organizzazione? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Analisi dell'impatto | 20. Sono state realizzate attività di verifica dell'impatto sociale generato dalla vostra attività? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | 21. L'analisi dell'impatto e dei risultati dell'attività ottenuti è stata impiegata a supporto della programmazione? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- La tabella può essere letta e analizzata in relazione a due criteri di lettura:
- *analisi generale basata sul calcolo complessivo delle risposte;*
 - *analisi settoriale basata sulla verifica puntuale delle risposte.*

L'analisi generale si basa sul calcolo totale delle risposte affermative alle domande della check list. Fatto cento il numero complessivo delle risposte, se quelle positive sono superiori a 14 l'organizzazione è in grado di gestire il rischio, nel range compreso tra 7 e 14 la situazione è critica e l'organizzazione deve implementare alcune nuove azioni, se le risposte sono inferiori a 7 l'associazione deve porre in essere immediatamente un piano di analisi organizzativa complessivo.

In particolare nel primo caso – *numero di risposte superiore a 14* – non è necessario sviluppare interventi particolari, ma comunque è necessario implementare una attività di manutenzione dei processi principali di “gestione del rischio”. Nel secondo caso – *risposte comprese tra 7 e 14* – occorre verificare quali sono gli ambiti di rischio specifici attraverso un'analisi settoriale delle risposte che permetta di verificare gli ambiti di intervento e implementare l'attività formativa e la messa a punto di processi gestionali adeguati. Infine nel terzo caso – *risposte inferiori a 7* – la situazione dell'organizzazione è critica, occorre un'attività complessiva di natura organizzativa e gestionale per “sviluppare” gli elementi culturali e di processo sostanzialmente assenti nella fase attuale.

La tabella sintetizza l'analisi dei range e definisce le possibili strategie di intervento.

| Range | Punteggio o risposte affermative | Strategia di intervento |
|-------|----------------------------------|---|
| Alto | Superiore a 14 | Manutenzione processi |
| Medio | Compreso tra 7 e 14 | Analisi settoriale delle criticità (vedi tabella sotto) |
| Basso | Inferiore a 7 | Impianto processo e strumenti di gestione del rischio |

La tabella può essere analizzata anche secondo un approccio settoriale. Per quanto riguarda l'analisi settoriale si definiscono tre focus specifici in relazione alle macrofasi del processo: **a) fabbisogni b) gestione c) strategie.**

La tabella sottostante supporta l'attività di analisi settoriale sulle aree di rischio e definisce le possibili strategie di intervento.

| Fase | Punteggio | Strategia di intervento |
|------------|---------------|---|
| Fabbisogni | Inferiore a 3 | Implementare strumenti di analisi di contesto sociale ed economico. |
| Gestione | Inferiore a 3 | Sviluppare il bilancio sociale dell'organizzazione |
| Strategie | Inferiore a 5 | Impostare uno strumento di controllo strategico |

Le attività descritte in questa pubblicazione evidenziano la complessità del processo di gestione di un'organizzazione e in particolare l'importanza di sviluppare competenze/processi adeguati per la gestione del rischio.

Per quanto possa sembrare complesso il processo formativo/operativo e l'analisi del rischio definiti in questo capitolo, rinviare i processi di adeguamento non fa che aumentare i rischi per l'organizzazione. E per quanto possano sembrare complessi i fenomeni sociali ed economici all'interno dei quali ci troviamo ad operare con le nostre organizzazioni, è importante evidenziare come proprio in fase di così grandi tensioni siano nate in passato innovazioni sociali ed economiche. Al riguardo è utile terminare questo capitolo con l'affermazione di una grande pensatrice del secolo scorso che in uno dei momenti più bui della nostra storia – la seconda guerra mondiale – ci ha lasciato una grande testimonianza di fiducia e di speranza utile in questi anni di crisi economica e sociale: *"Fiorire e dar frutti in qualunque terreno si sia piantati - non potrebbe essere questa l'idea?"*. (E. Hillesum, 1943)

5. Iniziative formative in aula

In questo capitolo sono riportati i moduli formativi, con i relativi contenuti, degli appuntamenti. Il percorso formativo si è avviato con un appuntamento nazionale dedicato ai componenti del Consiglio nazionale Uisp ed è proseguito con tre appuntamenti interregionali.

LA FASE NAZIONALE

Sede: FIRENZE

Data: 14-16 dicembre 2012

Destinatari: 68 dirigenti, componenti del Consiglio Nazionale Uisp

| Moduli | Durata (ore) | Contenuti |
|--|--------------|---|
| Presentazione corso e introduzione al risk management | 3 | * Introduzione obiettivi * Descrizione contenuti corso * Presentazione docenti |
| 1 - Cambiamenti di contesto economici e sociali. Identificazione degli scenari futuri | 1 | * Il cambiamento di contesto economico e sociale, identificazione degli scenari possibili |
| 2 - Analisi del ruolo dell'APS. Presentazione di case history | 1 | * APS: studio di un caso |
| 3 - La formazione come adeguamento delle competenze e delle professionalità rispetto alla crisi di modello | 3 | * Il risk management per adeguare le competenze e professionalità alla crisi del modello |
| 4/5 - Risk Management come strumento di elaborazione e valutazione delle strategie politiche | 2 | * Dinamiche sociali e ricadute in Uisp |
| 4/5 - Risk Management come strumento di elaborazione e valutazione delle strategie politiche | 2 | * Quale management in una organizzazione sportiva |
| 6 - Verifica obiettivi e contenuti corso Risk Management – fase nazionale | 6 | * Confronto, riflessioni, approfondimenti e verifica argomenti trattati |

DOCENTI FASE NAZIONALE

- *Frate Alessandro Caspoli*, Direttore Antoniano di Bologna
- *Davide Conte*, consulente organizzazione aziendale, sistemi controllo di gestione, comunicazione
- *Filippo Ferrari*, docente di organizzazione aziendale Università di Venezia
- *Andrea Ferrazzi*, Assessore all'Urbanistica del Comune di Venezia (già Assessore allo sport e alle politiche per la famiglia)
- *Giovanni Palazzi*, Presidente di StageUp & Leisure Business

LA FASE INTERREGIONALE

Macroarea Nord

Sede: PARMA

Data: 23-24 marzo 2013

Destinatari: 24 dirigenti Uisp provenienti da Piemonte, Lombardia, Veneto, Alto Adige, Emilia Romagna, Toscana

Macroarea Centro

Sede: ROMA

Data: 18-19 maggio 2013

Destinatari: 18 dirigenti Uisp provenienti da Veneto, Friuli Venezia Giulia, Toscana, Umbria, Lazio

Macroarea Sud

Sede: NAPOLI

Data: 25-26 maggio 2013

Destinatari: 19 dirigenti Uisp provenienti da Lazio, Abruzzo, Campania, Puglia, Sardegna

| Moduli | Durata (ore) | Contenuti |
|---|--------------|---|
| Presentazione corso | (1) | * Introduzione obiettivi * Descrizione contenuti corso * Presentazione docenti |
| 1 - Gli elementi base del Risk Management sociale | 3 | * Introduzione teorica al Risk Management e definizione di un metodo di lavoro |
| 2/3 - Presentazione ed analisi | 3 | * Criticità economiche con riferimenti di case history al bilancio * Criticità sociali * Criticità gestionali |
| 4 - Applicabilità del Risk Management al proprio contesto organizzativo | 2 | * Dai casi al contesto organizzativo |
| 5 - Identificazione delle soluzioni (in riferimenti ai case history presentati) | 4 | * Dalla teoria alla pratica: soluzioni possibili |

DOCENTI FASE INTERREGIONALE

- *Alessandro Bachi*, amministratore Comitato provinciale Uisp Roma
- *Paolo Brigo*, Presidente 'Unione Provinciale di Frosinone di Confcooperative
- *Davide Conte*, consulente organizzazione aziendale, sistemi di controllo di gestione, comunicazione
- *Filippo Ferrari*, docente di organizzazione aziendale Università di Venezia
- *Alberto Manzotti*, docente di Economia Luiss Business School di Roma
- *Alessandra Mariani*, presidente Comitato territoriale Uisp Padova
- *Roberto Meglioli*, dottore in ricerche di sociologia e responsabile servizio marketing di Ed Coop Consumatori Nordest, Reggio Emilia.
- *Paolo Scaramuccia*, Direzione Generale Lega Coop Nazionale