

I vantaggi di un adeguato environmental risk management

✓ Andrea Quaranta

Non ci sono più le stagioni (e i mestieri) di una volta

Nel precedente contributo sulla strategia nazionale per l'adattamento ai cambiamenti climatici sono state evidenziate le perplessità della futuribile disciplina, continuamente abbozzata dal ministero dell'ambiente, che dovrebbe prevedere la copertura obbligatoria dei rischi provocati dai cambiamenti climatici, che si stanno succedendo a ritmi troppo violenti e che di fatto, ormai da qualche tempo, hanno modificato (il ritmo del)le stagioni, il cui naturale susseguirsi sembra già un lontano ricordo (1).

In particolare, si è sottolineato che le parole delle *Autorità* preposte all'organizzazione della *strategia* suonano, continuano a suonare, più come una (r)assicurazione che come il nucleo di una visione sostenibile del futuro, e che l'**adattamento** ai cambiamenti climatici non fa altro che rimandare al futuro l'adozione di atti, provvedimenti e normative attraverso tatticismi che ci lasciano la non piacevole sensazione di essere sempre fermi al punto di partenza.

Il contributo si concludeva ironicamente ipotizzando, nella perdurante assenza di un'autorevole programmazione di un futuro sostenibile, l'introduzione di un'assicurazione obbligatoria per lo stesso legislatore, nella denegata ipotesi in cui la normativa dallo stesso prodotta dovesse provocare un qualche effetto collaterale al crescere della società nel suo complesso, e rimandando ad un successivo contributo l'analisi - che in questa sede si intende delineare - di un altro tipo di **assicurazione** in campo ambientale, intrinsecamente connessa alla nascita di una **nuova figura professionale**: l'*environment risk manager*.

Todo cambia (anche il linguaggio)

Negli ultimi anni l'utilizzo di termini inglesi anche per indicare la propria professione è diventato molto diffuso: si tratta di una tendenza nata sicuramente per moda, ma poi sviluppatasi anche per specificare - in un mondo del lavoro globalizzato, e sempre più iper specializzato, a volte in modo eccessivo - l'esatta tipologia di attività che si svolge. Per rimanere all'ambiente, che nell'ultimo decennio ha visto il fiorire di nuove professioni (non sempre accompagnate da professionalità) (2), il termine **consulente ambientale**, finora utilizzato indistintamente dagli opera-

tori del settore, con il passare del tempo - insieme con l'accentuarsi dell'accezione negativa del termine consulenza associato, nell'immaginario collettivo, al fenomeno dell'uso disinvoltato delle consulenze di cui spesso è stata accusata la macchina statale e quelle locali - è diventato incapace ad esprimere con **precisione** il tipo di attività svolta (3), e in qualche modo ha rappresentato il sintomo della mancanza di una completa offerta professionale nell'attuale mercato del lavoro.

Quest'ultimo annovera(va) fra le sue fila i vari professionisti settoriali (4) (del resto la normativa italiana sull'ambiente è sempre stata settoriale e scarsamente integrata, e con l'adozione del c.d. «Testo Unico Ambientale» le cose non sono migliorate più di tanto) (5), e naturalmente gli avvocati esperti in diritto dell'ambiente che, per quanto ancora pochi rispetto alla richiesta del mercato, intervengono comunque nella fase patologica, quando il danno, causato anche da una non corretta gestione del rischio, si è già prodotto.

E così, nel corso degli ultimi anni non è cambiato soltanto il clima, e non sono nate solo nuove professioni (e altre sono scomparse): è mutato anche il modo di rapportarsi con gli stessi cambiamenti.

«Todo cambia», come recita una celeberrima canzone (6), ma affinché il cambiamento assuma i tratti dell'evoluzio-

Note:

(1) Per un approfondimento, si veda:

- A. Quaranta, *La copertura dei rischi da cambiamenti climatici fra assicurazioni «obbligatorie» e (r)assicurazioni politiche*, in questa *Rivista*, 2013, 11, 889 e segg.

(2) Per una panoramica, si veda:

- A. Quaranta, *La rivoluzione dei «colletti verdi»*, pubblicato su <http://ilquotidiano.ipsoa.it/>.

(3) Un geologo, un chimico, un ingegnere, un giurista, un professionista «tecnico»: tutti indifferentemente possono essere consulenti ambientali, anche se hanno competenze chiaramente diversificate fra di loro.

(4) I responsabili del settore acque; rifiuti; bonifiche, e via discorrendo. Del resto (anche) nelle PP.AA. ancor oggi è così: quando vengono interpellate, occorre confrontarsi con numerosi «referenti», ognuno per l'ambito di sua competenza. Manca un referente unico in grado anche di snellire un *iter* semplificato molto spesso soltanto a parole.

(5) L'espressione è contenuta nell'articolo *Rifiuti e scarichi: i profili sanzionatori*, di A.L. Vergine, pubblicato su questa *Rivista*, 2006, 5.

(6) *Todo cambia*, scritta da Julio Numhauser, ed interpretata da Mercedes So-

ne, e non del suo contrario, occorre gestirlo, a maggior ragione in un settore estremamente delicato come quello ambientale.

Per questi motivi, nella prassi lavorativa del settore ambientale si è cominciata a delineare una figura professionale in grado di dare una risposta all'esigenza, sempre più avvertita, di dare una risposta efficace alla domanda di certezza da parte delle imprese, e di suggerire strategie, prima del verificarsi di un danno, per scongiurare il suo verificarsi, e/o quantomeno limitarne gli effetti più problematici.

Tale figura ha preso il nome di *environmental risk manager*.

Il rischio d'impresa old style

L'imprenditore è colui che

«esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi»: in sostanza, l'attività di impresa si caratterizza per il potere dell'imprenditore di organizzare il processo produttivo, sulla base di scelte economiche e tecniche, e si dovrebbe caratterizzare anche per il suo indissolubile legame con il concetto di rischio.

Uso il condizionale perché (pur)troppo spesso in passato l'approccio aziendale al fenomeno è stato - diciamo - piuttosto limitato: a prescindere dalle (pur molte, e dovevose) considerazioni che si dovrebbero fare su un diffuso, quanto distorto, modo di fare impresa (7), in questa sede occorre sottolineare come la gestione del rischio abbia quasi sempre assunto un ruolo marginale.

La portata del *risk management*, infatti, è stata **abitualmente circoscritta** alla mera adozione di provvedimenti emergenziali, e quindi fra loro disgiunti, volti a contenere l'aleatorietà derivante da specifiche attività e alle sole manifestazioni più evidenti del fenomeno (quelle economico-finanziarie), tanto da farlo ritenere un'attività di

«natura prettamente operativa, limitando ulteriormente gli strumenti a sua disposizione ed escludendolo da qualsiasi influenza nell'ambito strategico (8)».

I limiti di questo approccio passivo	
Mercati (im)perfetti	I mercati, tutt'altro che perfetti, o guidati da «mani invisibili», si sono dimostrati per quello che sono: né perfetti né efficienti, se non opportunamente regolamentati (senza che tuttavia ciò si possa trasformare in un eccesso di rigidità).
Approccio globale	Mancata considerazione di un approccio globale al rischio e nella considerazione della conseguente soggettività dello stesso. Sebbene tale caratteristica renda la quantificazione dei rischi molto più difficile, essa costituisce il fondamento teorico che giustifica l'attività di gestione dei medesimi (9).

L'enterprise risk management

A partire dalla fine del secolo scorso si sono manifestati tutti i limiti dell'approccio passivo nella gestione dei rischi: anche se quasi esclusivamente per motivi indotti, e in ogni caso **sopravvenuti e non previsti**, le imprese hanno capito (*rectius*: sono state costrette a capire) che era necessario modificare la concezione della gestione dei rischi, adottando un sistema di tipo preventivo (*id est*: non emergenziale).

In questo modo, se in passato i rischi sono stati ritenuti prettamente operativi, oggi sono (cominciano ad essere) riconosciuti come fattori da gestire in chiave strategica: il rischio non deve essere più soltanto visto in ottica negativa, ma occorre provare ad estrarne il valore intrinseco. Questo **cambio di mentalità** ha portato alla creazione di innovativi modelli di gestione del rischio: i sistemi di *enterprise risk management*, l'insieme di interventi mediante i quali un'impresa valuta, esamina e valorizza i vari rischi che influenzano la sua attività, sia nel breve che nel lungo termine.

Anche il legislatore ha compreso, sia pure in modo frammentario e disorganico, l'inadeguatezza delle tradizionali forme di gestione del rischio, e ha cominciato un percorso volto ad introdurre vincoli sempre più stringenti in materia, e più in generale una normativa premiale per coloro che, nei diversi settori, curano gli aspetti di prevenzione del rischio *latu sensu* (10).

Analisi empirica del mercato italiano

Da una recente indagine svolta da CINEAS (11) in collaborazione con il Politecnico di Milano su un campione di 1324

Note:

(7) Fondato sulla petulante richiesta di sussidi statali, quando le cose vanno male (*id est*: quando il rischio intrinseco all'attività esige il suo «prezzo», anche perché non è stato opportunamente gestito) e sulla spocchiosa lamentela nei confronti delle vessazioni (soprattutto economiche) statali, quando le cose vanno bene (*id est*: il rischio è rimasto in potenza).

(8) In questi termini
- G. Vaia, *La gestione integrata dei rischi aziendali. Aspetti teorici e analisi della realtà italiana*, pubblicato al seguente indirizzo web: <http://tinyurl.com/qzcy3x8>

(9) Sul punto, cfr. nota precedente.

(10) Per un approfondimento, si veda:
- A. Quaranta, *Assonime critica sull'impostazione dei reati ambientali; I reati ambientali in materia di gestione dei rifiuti; Le novità in materia ambientale; In arrivo nuove semplificazioni ambientali; Le PMI e il D.Lgs. n. 231/2001: est modus in rebus*, pubblicati su <http://ilquotidiano.ipsoa.it/>;
- E. Perotto, *Certificazioni: benefici reali, percepiti ed attesi legati al Regolamento EMAS*, pubblicato su <http://ilquotidiano.ipsoa.it/>.

(11) Consorzio per l'ingegneria nelle assicurazioni per una cultura del rischio. CINEAS ha recentemente pubblicato il report «Enterprise risk management: analisi empirica del mercato italiano», in <http://www.cineas.it/index.php?pag=231>.

aziende (industriali e di servizi), è emerso che le imprese che hanno deciso di implementare strategie di *risk management* hanno ottenuto benefici derivanti dalla capacità di

gestire e monitorare i rischi legati ai processi e all'organizzazione aziendale, con percentuali che divergono in funzione del settore di attività dell'impresa considerato.

Risk management: come gestiscono i rischi le imprese italiane?		
Il campione di rilevazione	1324 aziende	
	32 settori (principali imprese industriali e di servizi che nel 2007 hanno realizzato in Italia un fatturato compreso fra i 50 e i 250 milioni di euro)	
Scopo	Verificare l'esistenza di una struttura di <i>risk management</i> , e capire qual è il suo ruolo e l'importanza che ricopre all'interno della realtà aziendale	
	Verificare l'esistenza di regolamenti e codici di <i>Corporate Governance</i> : la cultura al rischio deve essere promossa dall'alto e supportata da un forte <i>commitment</i>	
I principali risultati	Esiste un'apposita struttura di RM?	46% di sì (fa capo all'AD) 54% di no (ma l'84% prevede di implementarla a breve)
	Esiste una politica di RM?	80% di sì: è approvata principalmente dall'AD e viene promossa soprattutto tramite la diffusione di documenti interni (67,21%) e di incontri (55,74%) tra il personale dell'impresa e gli <i>executive</i>
	Benefici della strategia di RM	Per coloro che hanno implementato strategie di RM, il maggiore beneficio consiste nella aumentata capacità del <i>management</i> di individuare, gestire e monitorare i rischi relativi ai processi aziendali (80,33%)
	Ostacoli alla diffusione	Per il 40% il principale ostacolo è costituito dal costo dell'implementazione, che supererebbe i benefici attesi
	Valore aggiunto	Per il 15% lo sviluppo di strategie di gestione del rischio non porta alcun valore aggiunto
	Acquisizione delle competenze da parte del <i>risk manager</i>	Il 72% del campione ha risposto: «attraverso esperienze professionali»
	(La risposta è stata articolata in diverse opzioni con l'alternativa «sì» oppure «no»)	I corsi di formazione <i>post laurea</i> hanno ottenuto una percentuale di no pari al 59%
Linee guida per il risk management del futuro	È necessario un cambiamento di approccio nella gestione del rischio: da previsione delle probabilità di perdita a strumento attivo nell'individuazione delle opportunità di sviluppo : solo in quest'ottica le aziende riusciranno ad apprezzare il valore delle strategie di <i>enterprise risk management</i>	
Dove	Per lo più concentrati nelle imprese di grandi dimensioni	
	Distribuzione geografica: di più al nord-ovest e al centro Italia	
Compiti del RM	Individuazione e analisi dei rischi insiti nell'esercizio dell'attività aziendale	
	Informazione costante ai vertici societari	
	Individuazione delle soluzioni opportune e migliori	
	Realizzazione di politiche preventive di gestione del rischio aziendale	
Rischi maggiormente percepiti	Legati ai prodotti	
	Connessi alle nuove tecnologie	

(segue)

(continua)

	Politici			
	Legali			
	Connessi ai regolamenti			
	Connessi alla <i>corporate social responsibility</i>			
Professioni più richieste	RM industriale	Il professionista del rischio capace di identificare, valutare, ridurre e gestire i rischi aziendali e industriali, mettendo in pratica	strategie di controllo efficaci	
			metodi statistici per la quantificazione dei rischi	
			interventi ingegneristici e organizzativi	
			sistemi di gestione di qualità e della sicurezza	
			strategie di gestione della continuità e dei piani di crisi	
			strumenti di trasferimento dei rischi	
	RM finanziario	Il professionista specializzato in	Aree professionali	misurazione dei rischi finanziari
				definizione dei processi di gestione dei rischi
				rappresentazione contabile dei rischi
				<i>disclosure</i> per gli <i>stakeholder</i>
				modelli di <i>rating</i> , di gestione del capitale, di struttura e definizione del sistema dei controlli interni
				il <i>financial risk management</i>
				contabilità
				pianificazione
				<i>l'internal audit</i>
			<i>compliance officer</i>	
RM sanitario	Il professionista in grado di supportare il sistema decisionale del <i>management</i> ospedaliero dal punto di vista metodologico e organizzativo e di coordinare l'attività dell'unità di gestione del rischio		Obiettivo	
			Rispondere in modo sempre più adeguato ai bisogni di sicurezza dei pazienti e degli operatori	
			Orientare l'organizzazione di appartenenza a standard di qualità eccellenti	
RM ambientale (in generale)	Il professionista che ha una conoscenza approfondita del complesso quadro normativo vigente sui temi ambientali		Obiettivo	
			Orientare le soluzioni dei problemi in modo efficace ed economico	
			Ridurre i rischi penali per il <i>top management</i>	
	Modalità operative	Industrie		
		Assicurazioni che hanno creato al loro interno delle funzioni specifiche		
		Società di gestione di impianti ecologici		
Società di consulenza che lavorano nel settore				
		<i>Outsourcing</i> , come <i>free lance</i>		

Focus sull'environment risk management

Orientarsi nei meandri del diritto dell'ambiente è tutt'altro che un'operazione semplice: fin dalle sue origini, infatti, il diritto dell'ambiente si è caratterizzato per la sua perenne precarietà.

I motivi di ordine generale sono molteplici: le infinite emergenze ambientali (12); la politica ambientale perseguita dai governi che si sono succeduti nel tempo (13); la normativa ambientale (14); la sovrapposizione di norme transitorie, deroghe, proroghe, eccezioni, rinvii, attese (15); la difficoltà di definire con precisione alcuni concetti chiave; le continue innovazioni tecnologiche (16).

Il quadro si complica ulteriormente se solo si considerano, più in particolare, gli ostacoli connessi alle barriere di natura giuridico-amministrativa, economico-finanziaria, tecnico-infrastrutturale e socio-culturale, oltre all'elevato grado di conoscenze specialistiche in materie tecnico-scientifiche che sono richieste agli organi chiamati ad esplicitarle.

In definitiva, la normativa ambientale italiana è ancora lontana dall'aver trovato una stabilità e una coerenza tali da garantire, in prospettiva, le molteplici sostenibilità: ambientali, energetiche, economiche, sociali e, in definitiva, anche giuridiche. Tant'è che, in dottrina, c'è chi ha affermato che

«al banco di prova, l'attuale quadro normativo può forse definirsi «semplificato» ma certamente non «semplice».... (17)».

Nonostante questo quadro decisamente nebuloso (un enorme *puzzle* da ricostruire in via interpretativa) consigliasse **implicitamente** le imprese a dotarsi di un sistema di gestione dei rischi ambientali, nella stragrande maggioranza dei casi queste ultime - facendo leva anche sui blandi sistemi sanzionatori previsti dalla normativa - non si sono mai dotate di un serio sistema di *environmental risk management*, preferendo accollarsi gli eventuali oneri ambientali a valle della commissione di reati nel settore, o del verificarsi di dannosi eventi calamitosi.

Come a dire: le imprese sapevano di stare sopra una bomba ad orologeria, ma hanno preferito utilizzare gli strumenti dell'*environment crisis management* - pur sempre utili, ma in ogni caso figli di una diversa, e perdente in partenza, logica emergenziale, e ben più onerosi, per quanto eventuali - piuttosto che affidarsi a degli artificieri, in grado di *disinnescare* i tanti e pericolosi rischi connessi alla non corretta gestione delle problematiche ambientali, e/o di trasferire in modo adeguato il rischio.

Il caso ILVA è soltanto il più recente, ed eclatante, degli esempi che si possono tirare in ballo (18)...

Ma in seguito all'**evoluzione della normativa comuni-**

taria (che ha dato un peso rilevante al concetto «chi inquina paga»), alla maggiore consapevolezza fra i cittadini dell'importanza di politiche (anche) ambientalmente sostenibili, alle scelte legislative che hanno introdotto nel nostro ordinamento i **reati ambientali** (19), e alla presa in considerazione degli impatti economici cui l'impresa può sottostare in assenza di una corretta gestione dei rischi ambientali, le imprese si sono trovate sotto il tiro di un fuoco incrociato (20), e hanno dovuto *oberto collo* rivedere i loro modelli di *business*, orientandoli verso la prevenzione, presupposto imprescindibile per progettare le sostenibilità.

Note:

(12) Da tamponare, di volta in volta, con provvedimenti *ad hoc*, privi di visione sistematica e unitaria.

(13) Che non ha brillato per chiarezza, lungimiranza, coerenza, sistematicità.

(14) Che, in mancanza di un'autorevole politica, ha creato un complesso riparto di competenze, distribuite dal legislatore ai diversi livelli territoriali, e dato vita ad una «disparità di trattamento nello spazio».

(15) Che hanno dato vita a «discipline parallele», creando «disparità di trattamento nel tempo».

(16) Che hanno costretto (e costringeranno) spesso i legislatori a rivedere i concetti posti alla base delle normative ambientali che, anche sulla presenza di quelle tecnologie, basavano la loro costruzione amministrativo-burocratico-sanzionatoria.

(17) In questi termini:

- F. Giampietro, L. Giampietro, *La «semplificazione» amministrativa in tema di autorizzazioni alla costruzione ed esercizio degli impianti da fonti rinnovabili: una fase di avvio rimasta incompleta (parte prima)*, in questa Rivista, 2009, 2.

(18) Per un approfondimento, si vedano:

- N. De Salvo, *Il decreto «salva ILVA» rafforza le garanzie di realizzazione dei principi dell'AIA*;
- N. De Salvo, *ILVA: ulteriori disposizioni urgenti*;
- M. Didonna, *Caso ILVA, il Sindaco non può ordinare la messa in sicurezza*;
- A. Quaranta, *Decreto ex «salva ILVA»: di cosa stiamo parlando?; DIES ILVA: cronaca di un disastro (e di un decreto) annunciato; ILVA di Taranto: ordinanze contingibili ed urgenti o «politico-dispositive»?; Il decreto di commissariamento dell'ILVA (non solo di Taranto); Convertito in legge il decreto sul commissariamento ILVA; Pubblicate le motivazioni della sentenza sul «caso ILVA»; Il ricorso per conflitto di attribuzioni contro il D.L. «salva ILVA»; Il «caso» ILVA: progettare il futuro a partire da risposte indiscrete*, tutti pubblicati sul sito <http://ilquotidiano.ipsoa.it>.
- F. Giampietro,, *Introduzione al c.d. decreto legge Ilva*, in questa rivista, n. 1/2013;
- F. Giampietro, L. Giampietro, *Ilva: riesame dell'AIA, quale futuro (parte prima)*, in questa rivista, n. 4/2013
- F. Giampietro, L. Giampietro, *ILVA: riesame dell'AIA, quale futuro (parte seconda)*, in questa rivista, n. 5/2013
- F. Giampietro, *ILVA: dalla sentenza della Corte sovrana n. 85/2013 al D.L. n. 61/2013*, in questa Rivista, n. 8-9/2013

(19) V. nota n. 11.

(20) Da un lato stampa, comitati e *media* che, con il loro approccio (spesso non giuridico ma giornalistico e/o decontestualizzante, possono essere più o meno dannosi; dall'altro il confusionario legislatore e la magistratura inquirente e tutte le autorità (più o meno) competenti.

L'environmental risk manager sotto la lente d'ingrandimento		
Mission	È il professionista che supporta le imprese nella gestione dei rischi ai fini della prevenzione degli impatti ambientali e della <i>compliance</i> normativa	
Principali attività	Valutazione dei fattori di rischio	Contestualizzazione: individuazione, mappatura, misurazione quantitativa e qualitativa dei rischi ambientali
		Visone generale e non settoriale
		Analisi degli impatti, potenziali o reali, sulle <i>performance</i> tecniche, economiche, finanziarie ed organizzative
	Gestione del rischio	Supporto per il <i>top management aziendale</i> dal punto di vista strategico, metodologico ed organizzativo nella valutazione e nella gestione dei rischi ambientali
		Capacità di osservare la propagazione del rischio attraverso più funzioni aziendali
		Indicazioni di soluzioni tecniche, organizzative e gestionali in grado di contenere il rischio ambientale
		Trasferimento dei rischi ambientali attraverso la scelta, la valutazione, l'utilizzo di strumenti assicurativi
		Riduzione dei rischi penali per il <i>top management</i> (D.Lgs. n. 231/2001)
Competenze e multidisciplinarietà	Gli aspetti da tenere in considerazione sono molteplici, e di ordine tecnico (tipologia degli inquinanti e loro impatti sui diversi comparti, comportamento degli stessi nell'ambiente), tecnico/impiantistico (caratteristiche degli impianti in termini di componenti, caratteristiche delle emissioni, utilizzo degli impianti), economico, assicurativo e soprattutto giuridico/normativo	
	Le competenze giuridico-amministrative, in particolare, rivestono un ruolo fondamentale, alla luce delle continue modifiche e sovrapposizioni, che hanno creato un quadro normativo intricato, nel quale è difficilissimo muoversi senza sbagliare (e soprattutto senza l'ausilio costante dell' <i>environment risk manager</i>)	
Risultati	Riduzione al minimo della probabilità di generare danni all'ambiente	
	Evitare le sanzioni previste dalla legge e il danno all'immagine	
	Migliorare la qualità e l'efficacia delle azioni	
	Trasferimento del rischio ambientale	
	Vantaggi economici	

La crisi come scelta

«Non possiamo pretendere che le cose cambino, se continuiamo a fare le stesse cose».

Con queste parole Albert Einstein sintetizzava, agli inizi degli anni '30, il suo pensiero riguardo al mondo, come lo avrebbe voluto lui (21), e alla crisi, che in quegli anni, proprio come in questi, attanagliava la nostra società.

«È nella crisi che sorge l'inventiva, le scoperte e le **grandi strategie**. Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere superato. Chi attribuisce alla crisi i suoi fallimenti e difficoltà, violenta il suo stesso talento e dà più valore ai problemi che alle soluzioni. La vera crisi, è la crisi dell'incompetenza.

L'inconveniente delle persone e delle nazioni è la pigrizia nel cercare soluzioni e vie di uscita. Senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è una routine, una lenta agonia. Senza crisi non c'è merito.

È nella crisi che emerge il meglio di ognuno, perché senza crisi tutti i venti sono solo lievi brezze.

Parlare di crisi significa incrementarla, e tacere nella crisi è esaltare il conformismo.

Nota:

(21) Lo scriveva all'inizio degli Anni Trenta, in un articolo raccolto poi in un libricino: *Il mondo come io lo vedo*, pubblicato in Italia dalla Newton & Compton.

Invece, lavoriamo duro.

Finiamola una volta per tutte con l'unica crisi pericolosa, che è la tragedia di non voler lottare per superarla».

Crisi è, fra l'altro, un termine che, come **rischio**, viene abitualmente utilizzato in senso negativo, nonostante dal punto di vista etimologico derivi dal greco *κρиво*, che vuol dire scegliere, separare, in una

«ramificazione di significati: scelta, discernimento, interpretazione, soluzione,...»,

il cui minimo comun denominatore è rappresentato dal fatto che

«tutti questi significati implicano necessariamente due parti: questa doppiezza semantica è la caratteristica principale di crisi. Un dualismo che si applica a tutto: alla qualità (buono-cattivo), al tempo (prima-dopo), all'azione reale (opzioni-scelta) o a quella intellettuale (fatto-interpretazione). Non a caso, dallo stesso verbo *κρиво* viene anche **criticare**, cioè ragionare su qualcosa, trovarne i *pro* e i *contro*. Si noti che mai crisi indica qualcosa di (solo) negativo, ma sempre qualcosa che sta nel mezzo, tra due momenti o condizioni diverse (22)».

Insomma, occorre «lavorare duro» per superare la crisi, per scegliere in quale mo(n)do vogliamo vivere: se quello nel quale il rischio non era considerato, né calcolato, e che ci ha condotto fino a qui, dopo anni in cui tutto sembrava che sarebbe andato bene per sempre, o se quello nel quale occorre pre-vedere il futuro, ed indirizzarlo, nei limiti di quanto possibile, in una *certa* direzione.

Si tratta di un *modus operandi* che deve permeare tutta la società, a 360 gradi: ma per tornare all'oggetto di questo contributo - l'*environmental risk management* - occorre evidenziare che se le imprese vogliono uscire dall'*impasse* in cui sono finite non hanno altro strumento che quello di cambiare (più che la rotta) il modo di guidare, di «disinnescare la bomba», di cui sopra.

Detto in altri termini, adottando una politica di gestione del rischio, le imprese possono innescare un circolo virtuoso, in grado di autoalimentarsi: un'inversione di marcia, un cambio di paradigma grazie al quale l'impresa non è più al centro di un fuoco incrociato, ma diventa artefice della propria sostenibilità (*id est*: della propria sopravvivenza).

La gestione strutturale del rischio (e non quella emergenziale della crisi, nel senso corrente del termine) suggerisce nuove strategie, consente l'instaurarsi di un dialogo costruttivo con le autorità competenti; permette di difendersi in modo più efficace, nel caso in cui, per motivi *accidentali* (e non lasciati al caso, come in passato) dovessero verificarsi dei danni; offre maggiore stabilità contestuale e di prospettiva all'impresa; produce externalità positive nei confronti dell'ambiente e, *last but not least*,

garantisce importanti vantaggi competitivi a chi sa mettere in ordine le tessere del *puzzle*, ed è in grado, di sfruttarne i potenziali intrinseci.

Nota:

(22) In questi termini si veda:

- A. Marvasi, *L'altra faccia della «crisi», da pericolo ad opportunità*, sul sito <http://dailystorm.it/2013/03/05/laltra-faccia-della-crisi-da-pericolo-ad-opportunita/>