

Terzo settore

# Applicazione del risk management alle organizzazioni non profit

di Raffaele Marcello\*

Nell'attuale contesto di sviluppo del Terzo Settore risulta necessaria una maggiore consapevolezza delle attività svolte, attese le loro potenzialità e i relativi rischi. È pertanto essenziale che all'interno della struttura maturi la consapevolezza dell'importanza di sviluppare un programma di risk management adeguato e in grado di identificare le condizioni e le situazioni pericolose che possono condurre a danni futuri e permettere all'organizzazione di perseguire con successo la missione originaria.

Il processo di globalizzazione e internazionalizzazione dei mercati ha contribuito in maniera rilevante all'evoluzione dello scenario economico con il quale gli enti devono continuamente confrontarsi.

A ciò deve aggiungersi ormai da tempo la complessità del quadro normativo di riferimento, spesso oggetto di significative trasformazioni: il **cambiamento** è divenuto una costante decisionale con riguardo alle politiche di mercato e al governo dell'impresa, tanto che nella teoria organizzativa si è ormai affermata l'opinione secondo cui il *management* deve governare le variazioni più che anticiparne gli effetti.

Da qui l'esigenza di un **mutamento culturale** nell'approccio ai controlli del **rischio** - che non possono più essere limitati alla mera attività di verifica a **posteriori** - ma piuttosto orientati con efficacia sempre maggiore ad assumere anche il ruolo di strumenti di prevenzione di danni **economici** e **di immagine**.

In altri termini, la generalità delle imprese deve preoccuparsi di assicurare il rispetto del reticolato normativo a cui esse sono soggette, al fine di minimizzare il **rischio legale** sino a comprendere il **rischio reputazionale**.

Sulla base di tali premesse, nell'attuale contesto di sviluppo del **Terzo Settore** risulta necessaria, pertanto, una maggiore consapevolezza delle attività svolte, attese le loro potenzialità e i relativi rischi.

Gli **enti non profit affrontano**, difatti, una **grande quantità di rischi speciali e nuovi**, che è possibile fronteggiare - come si dirà - con le tecniche offerte dal *risk management*.

## Importanza di un programma di risk management

È però essenziale che all'interno dell'organizzazione maturi la consapevolezza dell'importanza di **sviluppare un programma di risk management** adeguato e in grado di identificare le condizioni e le situazioni pericolose che possono condurre a danni futuri.

Un programma efficace di *risk management* è, perciò, indispensabile, **soprattutto in ipotesi collaborative con altre organizzazioni o aziende** (pubbliche o private), posto che lo stesso consente di sviluppare le strategie necessarie a prevenire i rischi talvolta unici di tali accordi.

In più, dal momento che le organizzazioni non profit hanno un'interazione costante con il pubblico che può esaminare quasi ogni aspetto della loro esistenza, le tecniche di *risk management* consentono di identificare le

\* Docente di Economia dei gruppi e delle concentrazioni aziendali - Facoltà di Scienze Manageriali - Università Chieti-Pescara

Tavola n. 1 – **Soggetti destinatari della disciplina prevista dal D.Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001****Art. 1 - Soggetti**

Il presente decreto legislativo disciplina la responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato. Le disposizioni in esso previste si applicano agli enti forniti di personalità giuridica e alle società e associazioni anche prive di personalità giuridica. Non si applicano allo Stato, agli enti pubblici territoriali, agli altri enti pubblici non economici nonché agli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale.

circostanze che ne potrebbero ridurre la fiducia dei terzi o causare una pubblicità negativa, fattori essenziali di cui tali enti hanno bisogno per restare affidabili.

**Importanza dei modelli interni di comportamento**

Le **fonti di riferimento a cui ispirarsi** per la costruzione di un efficace modello organizzativo in ambito non profit, e non solo, sono da ricercare nella **dottrina nazionale** in tema di controllo interno<sup>1</sup>, oltre che alle **best practice internazionali**<sup>2</sup>, con riguardo soprattutto ai *compliance program* di matrice anglosassone, integrati opportunamente dalle utili indicazioni complementari presenti nelle linee guida predisposte dalle Associazioni di categoria (Confindustria, ABI, ANIA, ASSONIME), in modo da adattare tali modelli alle specificità di settore<sup>3</sup>.

Si considerino (a titolo di esempio) le disposizioni contenute nel D.L. n. 350/2001 e nella legge delega di riforma del diritto societario che hanno ampliato, sensibilmente, i casi in cui ricorre la **responsabilità amministrativa della società** in presenza di violazioni commesse dai vertici aziendali, e nel D.Lgs. n. 231/2001 in materia di responsabilità amministrativa delle società che prevede l'esenzione dalla responsabilità qualora l'ente abbia adottato, effettivamente attuato e cercato di far rispettare un modello organizzativo e di gestione idoneo a prevenire i reati.

Tale impostazione - derivata dalla cultura giuridica americana - si basa sul presupposto che una buona progettazione delle regole di organizzazione interna consente di **emarginare fenomeni di criminalità imprenditoriale** e garantisce che la loro eventuale presenza resti un fatto eccezionale e non facilmente reperibile.

La normativa da ultimo richiamata riveste un grande interesse anche per gli enti non profit dal momento che molti dei reati dai quali scaturisce la responsabilità sono strettamente connessi con alcune attività tipiche di tali soggetti (partecipazioni a gare, ricorso a finanziamenti pubblici, ecc.).

I reati per i quali viene riconosciuta la responsabilità amministrativa dell'ente sono l'abuso a danno dello Stato, l'indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato, la truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche, la frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico, la concussione e la corruzione.

Una organizzazione non profit ha due tipologie di responsabilità: diretta e indiretta. Diretta se considerata responsabile delle proprie azioni, indiretta se riferita alle persone fisiche che operano per conto dell'ente (Tavola n. 1).

**Il modello esimente**

Per quanto detto un modello organizzativo per essere davvero efficace deve, innanzitutto, risultare **in linea con la visione corrente del processo di controllo interno**, evitando di ancorare lo stesso a direttive limitate o a statici processi procedurali ed ispettivi, privilegiando di contro l'**elemento personale**.

Ciò significa che una volta individuate le aree oggettivamente a rischio, occorre valutare le figure che nell'ambito dell'ente operano, tenendo presente che le misure preventive per evitare il verificarsi degli abusi ben difficilmente potranno essere di tipo *standard*, ma va-

- 1 Un'efficace sintesi della normativa in tema di responsabilità amministrativa: M. Cruciani, S. Di Diego, G. Gentili, U. Zito, a cura di Sebastiano Di Diego, *Responsabilità di società ed enti - Il modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001*, allegato a questa Rivista n. 8-9/2007 e venduta nelle librerie specializzate e presso gli agenti IPSOA. Tra tutti si segnalano M. Terlizzi, *Quantificare i rischi operativi: missione impossibile?*, in *Amministrazione & Finanza*, n. 13/2002; M. Arecco, *Responsabilità degli amministratori: assicurazioni D & O*, in *Amministrazione & Finanza*, n. 13/2002; A. Iorio, *Le responsabilità delle società e degli enti*, in *Corriere Tributario*, n. 5/2002.
- 2 In altri Paesi, già da tempo, si è gradualmente giunti al recepimento normativo di forme di responsabilità, anche penale, delle persone giuridiche. Tale fenomeno ha portato alla codificazione del principio in virtù del quale *societas delinquere non potest* nelle legislazioni statunitense, portoghese e francese. Proposte in tal senso sono state avanzate anche in Svizzera, Belgio, Finlandia, Canada, Brasile e Giappone.
- 3 Cfr. R. Marcello, *Responsabilità dell'impresa, arrivano i primi modelli di risk management*, in *Italia Oggi* del 2 ottobre 2002.

## Tavola n. 2 – Componenti del modello organizzativo

**Elementi strutturali di un idoneo modello di organizzazione forniti dal Legislatore (articolo 6, comma 2, D. Lgs. n. 231/2001)**

- 1) Individuazione delle aree di «attività a rischio».
- 2) Programmazione di protocolli di formazione e attuazione delle procedure per la prevenzione dei reati.
- 3) Monitoraggio dell'attività di gestione delle risorse finanziarie.
- 4) Obblighi di informazione all'organo di vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del modello.

Il modello così creato deve essere «adottato ed efficacemente attuato» (articolo 7, comma 2). L'efficacia si realizza quando sono previste ed effettuate verifiche periodiche e, quando in presenza di variazioni rilevanti della struttura aziendale, sia nell'organizzazione sia nell'attività, ovvero in caso di violazione delle prescrizioni, si proceda a modifiche e aggiornamenti del modello in essere (articolo 7, comma 4).

rieranno secondo le specifiche modalità di perpetrazione dell'illecito.

Sarà, quindi, opportuno prevedere un flusso informativo tra tali persone e l'organismo deputato alla vigilanza sul funzionamento e l'osservanza del modello, in modo che si individuino, sulla base delle caratteristiche proprie dell'ente, alcuni indici di rischio (Tavola n. 2).

La costruzione di un modello organizzativo efficace **differisce da soggetto a soggetto** e le motivazioni alla base della scelta delle diverse strutture organizzative possono essere rintracciate, oltre che nella configurazione squisitamente tecnica e operativa della *compliance*, anche nelle relazioni che permettono una chiara connessione tra le strategie aziendali e l'attenzione del *management* verso precisi modelli di governo (**presidio unico** o **sistema articolato di presidi, funzione accentrata/decentrata**).

Il modello esimente ideale quindi, deve:

- individuare ed esaltare un idoneo **codice di comportamento aziendale**, analizzandone singolarmente le regole e dedicando ad ognuna di esse una equilibrata valutazione circa il grado di difficoltà che presenta l'efficace attuazione di ciascuna. L'ente dovrà inoltre favorire e garantire una adeguata conoscenza del codice di comportamento e divulgarlo presso i soggetti interessati (interni ed esterni), mediante apposite attività di comunicazione;
- esaminare propositivamente le risposte organizzative e procedurali già definite come risposta ad altre prescrizioni normative similari (*antiriciclaggio* ed *antitrust*) per ricondurle entro la logica comune dell'approccio di *compliance*<sup>4</sup>.

Da un punto di vista strutturale, è evidente che il tentativo di costruire un modello particolarmente solido, teso, quindi, ad andare oltre la «ragionevole sicurezza», fornita dal processo di controllo interno, si traduce nell'individuazione d'iniziativa che siano atte a superare, nella misura del possibile, i limiti insiti nel processo di

controllo interno stesso e derivanti di sovente da:

- **errori di giudizio e disfunzioni**, superabili con la predisposizione di procedure chiare e dettagliate, con iniziative di formazione e di supporto consultivo (*help line*), con forme di monitoraggio continuo (*hot line* inclusa) e attraverso verifiche ispettive frequenti;
- **deroghe dei dirigenti** (*management override*), che nell'ambito della normativa esaminata, assumono una particolare valenza e centralità, dal momento che se il modello organizzativo non si rivelasse in grado di cimentarsi con tale problematica, risulterebbe compromessa, in maniera irrimediabile, la sua complessiva tenuta;
- **collusione**, fenomeno riducibile attraverso l'inserimento di previsioni procedurali che richiedano l'intervento di un numero anche «irragionevolmente» alto di responsabili nell'*iter* operativo delle aree a rischio;
- **rapporto costi-benefici**, collegato esclusivamente a scelte etiche, connesse con l'identità stessa, l'immagine e la reputazione dell'ente.

Con la conseguenza quindi, di una riflessione più che opportuna, in base alle specifiche esigenze di ogni attività, su quali potrebbero essere gli aspetti maggiormente critici e le iniziative più idonee onde ridurre l'impatto negativo dei limiti sopra richiamati, atteso che lo stesso legislatore ha rilevato l'esigenza di un modello organizzativo caratterizzato dalla massima effettività.

### **Funzione compliance**

Per ricoprire il critico ruolo della **vigilanza sul rispetto di norme e regolamenti**, si sono andate distintamente delineando, in ambito internazionale, una **funzione compliance** ed una **figura di compliance officer**.

<sup>4</sup> Recentemente A. Saponaro, *Prevenzione del rischio legale e reputazionale: la funzione di compliance*, Contabilità finanza e controllo, n. 7/2007.

È oramai consuetudine collocare la funzione di *compliance* ad un livello gerarchico elevato<sup>5</sup>, in modo da poter garantire che gli aspetti problematici emergenti siano affrontati con autorevolezza (e le azioni correttive siano tempestivamente assunte) e che la funzione preposta alla vigilanza abbia a riferire, con regolarità, all'organo di amministrazione sul livello di *compliance risk* assunto al proprio interno.

In linea con tale impostazione, alla funzione di *compliance* è riconosciuto il **compito di identificare, stimare, monitorare e informare circa i rischi di sanzioni legali**, di perdite finanziarie o reputazionali conseguenti alle non conformità alle leggi, ai regolamenti ai codici di condotta e agli *standard* comportamentali<sup>6</sup>.

La previsione di adeguati flussi informativi che agevolino il monitoraggio continuo sui diversi temi coperti da meccanismi di *compliance* diventa essenziale. A tal fine le procedure interne dovranno prospettare una **tempestiva informativa** circa le iniziative poste in essere, contemplando inoltre, una segnalazione immediata, da parte delle direzioni, al verificarsi di anomalie o violazioni da parte di un'autorità di controllo.

Posto, dunque, che non esiste una definizione condivisa e consolidata di *compliance*, i **presidi che consentono di fornire indicazioni di carattere generale** circa le competenze e la collocazione di tale funzione possono essere così sintetizzati:

- valutazione dei rischi di congruenza prodotti da nuovi *business* correlati all'evoluzione di quelli attuali;
- verifica della idoneità delle politiche e delle procedure di controllo interno, preferendo, ove necessario, gli appropriati interventi correttivi;
- implementazione di attività di *risk assessment*<sup>7</sup> con la realizzazione di visite e *report* periodici per gli organi amministrativi;
- rapporti con le autorità esterne e consulenti legali, copertura di funzioni obbligatorie previste dalle normative locali, sostegno e formazione del personale interno sulla giusta interpretazione e rispetto di norme, regolamenti e *standard* aziendali.

## **Orientamento etico**

Da quanto sopra delineato, emerge il profilo di una **funzione aziendale nuova**, con distinti poteri, responsabilità e compiti, caratterizzata da un marcato orientamento etico, tendente, innanzi tutto, ad una condivisio-

ne profonda delle regole del **codice di comportamento**.

Con il risultato che la *mission* affidata alla funzione *compliance*, almeno all'interno delle organizzazioni di grandi dimensioni, è rappresentata dall'obiettivo di rafforzare l'orientamento etico, e trova conferma anche nelle posizioni prese dal movimento internazionale di **Corporate Governance**<sup>8</sup>.

È essenziale che la funzione *compliance* goda del sostegno, aperto e costante, della direzione, che dovrà dimostrare di considerare gli obiettivi di *compliance* d'importanza almeno pari a quelli di risultato e di conseguenza, dovrà proporre la rilevanza, in momenti e circostanze diversi della vita dell'ente non profit.

Nella misura in cui il mercato riconosca il valore associabile con l'impegno di *compliance*, proposto e realizzato dall'organizzazione, lo svantaggio competitivo iniziale potrebbe essere colmato sino a trasformarsi in elemento distintivo, rilevante ed apprezzato, dell'immagine dell'organizzazione.

## **Rapporti con l'audit interno**

Il comune riferimento etico e la cultura del controllo avvicinano la funzione **compliance all'audit interno**.

La funzione *compliance* dovrebbe, quindi, nascere all'interno della funzione di *audit* - ambiente sicuramente meglio adatto e più favorevole al suo iniziale sviluppo - per diventare, poi, un'articolazione nuova dentro una funzione di *audit* potenziata.

Esiste una marcata tendenza verso **l'ampliamento dell'area interessata dalla compliance** che si spinge sino ad includere tutte le regole interne - dichiarate

5 Caratteristica fondamentale di tale tipo di funzione, infatti, è l'autonomia e l'indipendenza dello stesso rispetto agli altri organi aziendali. Tali requisiti sono fondamentali affinché il soggetto che riveste tale funzione non sia direttamente coinvolto nelle attività gestionali che costituiscono l'oggetto della sua attività di controllo. Pertanto al fine di garantire l'indipendenza e l'autonomia di tale funzione è necessario un suo inserimento nell'organigramma dell'ente in posizione elevata e prevedendo un'attività di *reporting* al vertice aziendale, ovvero all'organo amministrativo.

6 Cfr. R. Russo, *La compliance è una nuova sfida*, in Italia Oggi del 3 ottobre 2006.

7 Il *Risk assessment* consiste in un'analisi approfondita che individua analiticamente le aree e gli aspetti di maggiore criticità, le aree di vulnerabilità e di non conformità agli *standard* di sicurezza del sistema informativo dell'ente non profit, analizzando l'adeguatezza del piano di sicurezza, delle difese perimetrali e della sicurezza applicativa.

8 L'esigenza, in verità, era stata già avvertita, come rilevante ed attuale, dai vertici esecutivi dei grandi gruppi, partecipanti al progetto *Corporate Governance* per l'Italia.

ai terzi - che attengono a tematiche di responsabilità sociale, criteri etici e di condotta, processi di *risk management*, di controllo e qualità.

Appare necessario favorire un coordinamento tra le varie funzioni, ed un temperamento delle rispettive domande, che rischierebbero, altrimenti, di scontrarsi o divergere, generando confusione e ridondanti adempimenti formali. **All'interno delle funzioni di audit**, è possibile conciliare, nel modo più efficace, l'esigenza dello sviluppo di articolazioni e competenze specialistiche con quella di **mantenere una visione d'insieme del fenomeno controllo interno**, ponderata ed espressa in termini di rischi, controlli e rischi residui in essere. Tale punto di vista complessivo è importante perché serve al *management* per il governo dell'ente, e dovrà, inoltre, essere utilizzato per dare risposta alle esigenze pressanti di un *reporting* sempre più esteso, tempestivo ed accurato.

Per tale complesso di considerazioni, la funzione *compliance* potrebbe, opportunamente, posizionarsi, assieme alla funzione di *audit* interno «tradizionale», a quella di «*risk management*», e ad altre funzioni di *assurance* interna, sotto la direzione di un responsabile unico, nel quale s'identifica - anche quando non abbia ancora assunto tale qualifica - la figura emergente del *Chief Risk Officer/Chief Governance Officer*<sup>9</sup>.

### **Gestione del rischio in un ente non profit**

Più il processo di *risk management* è calato nella realtà organizzativa, più semplice sarà la sua applicazione da parte degli organi istituzionali.

Di seguito, e con la finalità di rendere più concreto quanto esposto finora, vengono fornite **alcune modalità strategiche di implementazione di un piano di *risk management*** che potrebbe consentire alle organizzazioni non profit di identificare, valutare e trattare i rischi che si riferiscono alle diverse categorie di operazioni (quali i programmi, la raccolta fondi e gli eventi speciali, le operazioni amministrative e di governo)<sup>10</sup>.

Una organizzazione non profit che opera nel **Terzo Settore** è potenzialmente soggetta a svariati pericoli, tra cui:

- lesioni fisiche durante il lavoro di un membro dello *staff* o di un volontario;
- avanzamento di denuncia per discriminazioni da un membro o ex membro dello *staff*;
- specifiche contrattuali di una collaborazione con un'azienda;

- lesioni subite da un utente per negligenza di un volontario;
- danni in seguito ad un disastro naturale per una organizzazione che opera nei servizi sociali.

In relazione a tutto ciò non ci si può esimere dal fatto che anche per il non profit diventa sempre più importante l'applicazione delle tecniche di *risk management*<sup>11</sup> alla struttura organizzativa che consentono all'ente di sviluppare procedimenti per prepararsi ad affrontare situazioni di rischio prima che si verifichino.

È particolarmente importante capire che il pubblico considera i dirigenti, il personale e i volontari come veri e propri rappresentanti dell'ente al servizio della comunità.

Fissando chiaramente le aspettative riguardo alla condotta delle persone che vi operano, tali organizzazioni possono evitare i potenziali pericoli legati a questo ambito. Dal momento che le attività di *risk management* possono identificare le aree interne all'organizzazione che presentano potenziali rischi, il processo di *risk management* offre un mezzo per ridurre al minimo i possibili danni.

A tal fine risulta utile sottolineare che attraverso un programma di *risk management* **non si eliminano i rischi ma si attivano gli strumenti per controllarli e ridurli**.

Con esplicito riferimento ad un'organizzazione non profit, il rischio può essere definito come ciascun evento futuro che minaccia la capacità dell'organizzazione di compiere la sua missione.

### **Scopi del risk management**

Una organizzazione non profit attraverso un programma di *risk management* può **verificare**, segnatamente, la **sicurezza della propria struttura**, l'adeguatezza dei propri criteri di fornitura dei servizi, la metodologia che utilizza per servire gli utenti, i criteri di formazione dei propri volontari, la qualità dei rapporti con il pubblico e

9 T. Leach, Regulatory revolution risks civil war, *Algo Research Quarterly Magazine*, summer 2002.

10 L'impostazione seguita è quella proposta compiutamente ed esaurientemente da M. Cerri, *Il risk management al servizio del non profit*, Milano, 2000.

11 Il *risk management* è la disciplina che studia il rischio e le tecniche per prevenirlo e limitarlo. Nel settore del non profit il *risk management* si concentra sulla identificazione e sulle modalità di fronteggiare i rischi che si possono manifestare a svantaggio delle persone, della proprietà e dell'immagine dell'organizzazione. Cfr. M. Cerri, E. Botto, *Il risk management per le organizzazioni non profit*, in *Nonprofit*, aprile-giugno 1999.

i metodi per valutare la responsabilità dei dirigenti incluso anche il grado di coinvolgimento dello sviluppo delle linee guida dell'organizzazione o meglio:

- proteggere i beneficiari, i volontari, il personale e il pubblico;
- evitare le denunce contro l'organizzazione;
- prevenire gli eventi negativi;
- essere utile nei momenti di collaborazione con altri enti, associazioni, o aziende;
- identificare le circostanze minacciose per l'immagine dell'organizzazione;
- rendere interessante la partecipazione agli organi di governo.

Tale elenco non è esaustivo ma comprende quelle aree operative che creano la maggior parte dei problemi in un ente non profit.

La **gestione del rischio** coinvolge, in modi diversi, tutta l'organizzazione; è compito di tutti capire che il controllo dei rischi è importante per la continuazione e per il successo dello scopo istituzionale. Per avere successo, il *risk management* deve rappresentare un'attività che accresce la consapevolezza di chi vi prende parte. Tutti - i membri del consiglio direttivo, i dirigenti, il personale e anche i volontari - devono comprendere di cosa si tratta e quale ruolo gioca ogni persona all'interno dell'organizzazione nel promuovere la sicurezza, ridurre al minimo la probabilità di incidenti, rispondere adeguatamente quando le precauzioni non bastano e si verifica effettivamente un incidente.

## **Processo di risk management**

L'applicazione del *risk management* alle organizzazioni non profit non si discosta dalle tecniche oggi conosciute e le attività da compiere possono essere raggruppate in **quattro macro fasi**:

1) **identificazione dei rischi (brainstorming)**. In ogni organizzazione non profit vi sono **quattro categorie di beni** che sono generalmente **a rischio**; ognuna di esse può sia esporre a rischi, sia essere colpita dalle conseguenze di eventi negativi: persone (membri dell'organo di amministrazione, volontari, impiegati, utenti, donatori e il pubblico in generale); proprietà (edifici, strutture, attrezzature, materiali, ecc.); reddito (vendite, finanziamenti, contributi in generale); avviamento (reputazione, considerazione all'interno della comunità e capacità di raccogliere fondi e di fare appello a possibili volontari). **Strumenti utili per identificare i rischi** possono esse-

re: sondaggi, *check list*, questionari, documenti interni, conti economici e documenti finanziari, ispezioni, colloqui, ecc.;

- 2) **scelta delle priorità e valutazione dei rischi**. In tal caso è necessario stimare la **frequenza** e la **gravità** di ciascun rischio reale o probabile. La frequenza misura la probabilità che un rischio divenga realtà. La gravità esamina i costi e la probabile ripercussione del verificarsi dell'evento sull'organizzazione o le potenziali dimensioni del danno<sup>12</sup>;
- 3) **implementazione delle tecniche di risk management**. Tale fase consiste nell'elaborazione di un piano che spiega in che modo l'ente affronterà i rischi identificati nella fase precedente descrivendo le strategie suggerite, o le combinazioni di strategie, di cui avvalersi;
- 4) **monitoraggio e aggiornamento del programma di risk management**. Quando l'organizzazione identifica il rischio, accerta e implementa le tecniche di *risk management*, il processo prosegue ed esige una continua evoluzione. Dal momento che tutte le organizzazioni si evolvono nel tempo, i processi, le modalità di approccio e le tecniche devono essere adattati alle modifiche organizzative.

## **Programma di risk management**

La definizione di un programma di *risk management* deve essere sponsorizzata dai *manager* dell'organizzazione e deve essere supportata in tutte le sue fasi di realizzazione:

- definizione degli obiettivi e delle strategie del *risk management*;
- identificazione della responsabilità del programma;
- costruzione di un piano di lavoro per sviluppare il programma attraverso le tecniche di gestione del rischio;
- documentazione e realizzazione del programma.

Il primo passo consiste nel fissare gli **obiettivi** del programma di *risk management*. Ciò ha anche il vantaggio di poter valutare i risultati e l'efficacia del programma identificato. Dopo aver adottato una politica di *risk management*, l'organo di *governance* e il responsabile dell'organizzazione non profit hanno bisogno di identificare un coordinatore e un gruppo di persone responsabili dello sviluppo e dell'esecuzione degli obiettivi

<sup>12</sup> In questo modo i rischi verranno suddivisi in: alta frequenza e notevole gravità; bassa frequenza e notevole gravità; alta frequenza e scarsa gravità; bassa frequenza e scarsa gravità.

prefissati. Il comitato di *risk management* potrebbe essere costituito da membri dell'organo di amministrazione, personale di *staff* e volontari.

Dopodiché viene stabilito un **piano di lavoro o un calendario per lo sviluppo del programma.**

Il prodotto finale dell'analisi iniziale sarà riportato in un documento definito dalla prassi **manuale di risk management** che serve per continuare ad attuare le politiche di *risk management* intraprese e a monitorarle nel tempo.

Pertanto, le linee guida avranno lo scopo di fornire dettagli sulla politica e sugli obiettivi di *risk management* dell'organizzazione, descrivere le responsabilità del comitato di *risk management*, spiegare sinteticamente il *modus operandi* nell'elaborazione del programma, elencare e spiegare brevemente le priorità che l'organizzazione assegna ai rischi, delineare i piani di *management* in casi di crisi ed emergenza e descrivere il processo in atto per la revisione e la rielaborazione del programma adottato<sup>13</sup>.

In realtà il problema della cosiddetta «**mappatura del rischio**»<sup>14</sup>, fattispecie ancora poco applicata in ambito non profit, ha ultimamente assunto un ruolo diverso e più peculiare alimentando così una consapevole percezione collettiva del fenomeno.

A sorpresa, infatti, e non senza polemiche, il legislatore della Finanziaria 2005 (Legge 30 dicembre 2004, n. 311) aveva, in una prima versione, imposto anche alle organizzazioni non profit attive nel campo della formazione professionale, in quanto beneficiarie di finanziamenti pubblici, l'adozione di modelli organizzativi ai fini dell'esenzione da responsabilità amministrativa per i reati commessi dai propri amministratori e dipendenti.

Di fronte ad una prima lettura della novità contenuta nella Finanziaria 2005, ci si era chiesto nella pratica quali fossero gli enti realmente interessati dai nuovi obblighi, arrivando però a conclusioni molto estese e consci del costo che tali organizzazioni avrebbero dovuto sopportare per adeguarsi ad essa.

Con stupore, successivamente, il Governo con l'art. 4 del D.L. n. 36/2005 provvedeva ad **abrogare il comma 82 dell'art. 1 della richiamata legge Finanziaria 2005** che, come si è avuto modo di osservare, aveva introdotto a carico degli enti non commerciali gravosi obblighi in tema di organizzazione che si attenesse ai principi contenuti nel D.Lgs. n. 231/2001.

A suo tempo ci si è posti il dubbio circa il fatto che l'obbligo di legge non distinguesse alcun limite di applicabilità e che tale mancanza di limiti potesse portare immediata-

mente alla paralisi di diversi attori che avrebbero dovuto vagliare le posizioni dei singoli enti soggetti alla norma.

Ancora oggi colpisce l'assenza di un'espressa motivazione alla base della cancellazione della norma, la cui introduzione, in versione «alleggerita», avrebbe potuto aiutare il **Terzo Settore** a dotarsi, con un sistema di procedure, di meccanismi di trasparenza contro quei delitti che rappresentano un pericolo concreto di qualsiasi tipologia di ente che si rapporti con la Pubblica Amministrazione, arrivando in tal modo a trasformare un obbligo in opportunità.

## Conclusioni

L'adozione e il **corretto utilizzo di tecniche di risk management** è concretamente divenuta **vitale per le organizzazioni non profit**, considerata la crescente complessità delle situazioni nelle quali tali enti si trovano ad operare. Tale complessità pone, sempre più significativamente, il problema dell'acquisizione e dell'impiego di specifiche competenze tecniche ed è evidente il **rischio di «inadattazione»** per quei soggetti che non sono capaci di adeguarsi, realmente, a scenari in rapida evoluzione e mutazione.

La riflessione generale compiuta sui modelli di *risk management* e sui possibili piani di sviluppo permette, nonostante i limiti dell'analisi, di trarre due conclusioni.

La **prima** è che, gli enti non profit affrontano una quantità notevole di rischi che possono essere sfidati solo dopo averli attentamente identificati e analizzati.

La **seconda**, in una prospettiva più tecnica, offre invece, un quadro di sintesi degli strumenti più efficaci che se adeguatamente applicati possono rendere accettabili i pericoli possibili e se l'attività è troppo azzardata possono addirittura aiutare ad eludere del tutto il rischio, consentendo di proteggere l'ente dai danni futuri e assicurando il raggiungimento della missione al servizio della comunità.

<sup>13</sup> I sistemi non profit sono risultati particolarmente restii all'adozione di strategie di programmazione e pianificazione di medio e lungo termine, rendendo difficile l'innovazione ed il cambiamento e ostacolando il processo di mutamento in risposta a trasformazioni ambientali comunque inevitabili.

<sup>14</sup> Consiste nella predisposizione di uno schema in cui rappresentare le diverse aree aziendali in rapporto agli eventuali reati che in esse possono essere commessi, evidenziando per ciascun illecito il grado di rischiosità.