

interventi

La Gestione del Rischio in Saipem (ENI Group), una scelta qualitativa

MARCO BORZI

Molti modi di dire, che fanno riferimento al “*Rischio*”, sono di uso comune nel linguaggio quotidiano; affermazioni del tipo “*non vale la pena prendere questo rischio*” oppure “*il rischio non vale la candela*” o “*chi non risica non rosica*” (laddove il termine popolare lascia facilmente intendere la sua radice del rischiare) sono ben presenti nei nostri schemi comportamentali e molte situazioni sono accettate perché “*tanto se deve succedere, succede*”. Nell’esercizio dell’uso comune, siamo pienamente coscienti di esercitarci ad una valutazione del rischio? A quali strumenti facciamo ricorso? Questo uso del luogo comune fornisce lo spunto per introdurre quanto anticipato nel titolo del lavoro, ovvero una situazione *rischiosa* è inevitabile o possiamo e necessitiamo di convivere con essa ed accettarla, o meglio gestirla? Chiaramente nel nostro lavoro la risposta è che, fatto salvo casi estremi e piuttosto rari ma pur sempre previsti, possiamo convivere con il rischio. Ma dobbiamo imparare a gestirlo. Saipem ha scelto di utilizzare uno schema di giudizio qualitativo nella valutazione del rischio piuttosto che puramente quantitativo. E’ opportuno però precisare che, tecnicamente ed operativamente, si è nella sostanza associato alla valutazione quantitativa (all’espressione numerica) una descrizione qualitativa, dando a questa ultima un maggior risalto. Questa scelta si è resa quantomai opportuna nel momento in cui si sono dovute affrontare, nella applicazione pratica di progetto della valutazione del rischio, realtà e culture diverse tra loro e, soprattutto, con una diversa percezione del “buon senso”. Lo sforzo maggiore è stato fatto proprio nella direzione di rendere il giudizio qualitativo il più possibile neutro ed esente da “locali” dubbi interpretativi. Questo proprio per evitare l’uso del buon senso in una pratica che ha bisogno invece di analisi e competenze specifiche. Perché una scelta qualitativa invece che una

più semplice, a volte ma non sempre, valutazione numerica? Una funzione matematica semplice non permetterebbe di tener in considerazione ciò che costituisce il frutto di anni di esperienza, il cosiddetto "know-how" delle persone e della società. Prima di parlare di valutazione del rischio, bisogna chiarire alcune definizioni, fondamentali nell'esercizio della valutazione, per una migliore comprensione della tecnica sviluppata ed adottata da Saipem a riguardo. La prima definizione (che tanta confusione dovrebbe togliere all'argomento) da introdurre riguarda uno degli elementi più importanti nel lavoro di valutazione: il Pericolo (Hazard nella terminologia anglosassone). Così si definisce una *Condizione* del posto del lavoro, dell'attrezzatura e della metodologia del lavoro (operazioni) che ha il potenziale di causare un danno, che sia all'uomo, alla proprietà, all'ambiente naturale, o all'immagine della Compagnia. E' bene ricordare che troppo spesso vengono confusi il concetto di pericolo con quello del rischio. Si tratta in realtà di due aspetti profondamente diversi, in quanto il primo, come detto, è una condizione, il secondo un esercizio di valutazione.

La seconda definizione riguarda uno dei due aspetti da combinare nel lavoro di valutazione: l'Effetto del pericolo (Hazard effect nella terminologia anglosassone). Così viene definita la potenziale conseguenza o l'effetto quando un pericolo viene rilasciato. Una classica relazione è quella che lega, per esempio, l'elettricità (pericolo) all'incendio (effetto) di cui valutiamo possibilità e severità (Valutazione del Rischio). Di questo effetto dobbiamo quindi darne una valutazione in termini di giudizio sulla severità delle conseguenze e sulla possibilità che questo possa accadere. Ci piace sottolineare il fatto che parliamo di possibilità non di probabilità: questo, di nuovo, ci permette di poter utilizzare il "know-how" della società, altrimenti non fruibile in una sola considerazione per esempio statistica dell'evento. La Valutazione del Rischio quindi consiste nel combinare la Severità dell'evento e la Possibilità che questo possa accadere. A questo scopo è stata costruita una matrice di valutazione; questa si esprime, come precedente anticipato, in termini qualitativi a cui viene associato un riferimento quantitativo, ovvero utilizza un riferimento descrittivo dell'evento a cui viene associato un termine numerico (per esempio, la possibilità può essere definita come *remota*, ovvero come espressione numerica $0,001 \times$ *unita di riferimento*, che nel nostro caso è l'anno). Nella matrice (vedi foto) vi è una descrizione del livello di severità dell'evento con riferimento all'uomo, l'ambiente (inteso come non quello di lavoro ma come ambiente naturale), unità/dipartimento operativo, costo del lavoro e danno socio-politico e all'immagine della compagnia, e vengono definiti i parametri della possibilità che un evento possa rivelarsi in termini di caratterizzazione delle circostanze ed in termini numerici per anno. La matrice di calcolo quindi individua tre aree, divise per colore, nelle quali la discriminante principale è l'accettazione o no del rischio valutato: si accetta il rischio e si opera senza altra precauzione se non con quelle già in essere (area verde)

ovvero con un sistema di gestione preesistente, non si accetta il rischio e quindi devono esser fatti ulteriori studi ed investimenti per rendere il rischio accettabile (area rossa). Il giallo individua l'area (dal punto di vista del lavoro di valutazione certamente la più interessante) in cui il rischio non sarebbe accettabile, ma lo diventa nel momento in cui è possibile dimostrare che si sono adeguatamente selezionate e studiate tutte le misure possibili al fine di rendere il rischio accettabile e quindi poterlo gestire nella maniera più opportuna. Nel mondo anglosassone si definisce questo metodo di lavoro con l'acronimo ALARP (As Low As Reasonable Practicable), ed individua l'area in cui il rischio è stato ridotto ad un livello "ragionevolmente praticabile". O meglio, lo definiamo anche come il livello di rischio più basso, raggiungibile, oltre il quale l'impiego di ulteriori risorse (economiche) porta ad un decremento del livello di rischio assolutamente marginale e/o trascurabile. E' bene sottolineare che se un rischio non può essere ricondotto ad un livello di accettabilità, la compagnia ha per politica propria il non procedere oltre con le operazioni, ma piuttosto lavorare a possibili soluzioni alternative. Il processo di valutazione del rischio è gestito in Saipem in maniera sistematica; ad inizio di ogni nuovo progetto il Project Manager individua e nomina il Team Leader del gruppo di Valutazione del Rischio, e con lui concorda il resto dei membri del team. Formato il team, si stabiliscono delle riunioni preparatorie di introduzione al progetto, e poi viene definito il calendario con le riunioni di lavoro. Il processo è formale e viene gestito come quanto stabilito da uno Standard procedurale della Corporate. E' importante sottolineare che la gestione formale del processo richiede la registrazione di tutte le attività svolte. Tutti i lavori di Valutazione del Rischio svolti vengono raccolti dalla Corporate e poi distribuiti (secondo una lista di distribuzione stabilita) internamente per conoscenza, ma anche per commenti e revisione.

Questa attività di comunicazione costituisce di fatto la vera natura qualitativa del lavoro, in quanto passa al vaglio del "know-how", della conoscenza del popolo della Saipem, ogni problema affrontato, da affrontare e le sue possibili soluzioni. Non c'è da meravigliarsi se spesso qualcuno, da qualche parte del mondo, ha già perso del sonno per affrontare (e risolvere) lo stesso problema.

Risk Matrix

HAZARD SEVERITY	LIKELIHOOD				
	A Unlikely Could only occur under a freak combination of factors. AC (less frequent than 10 ⁵)	B Remote May occur only in exceptional circumstances. AC (10 ⁵ to 10 ⁶)	C Possible Could occur at some time. AC (10 ⁶ to 10 ⁷)	D Probable Would no require extraordinary factors to occur at some time. AC (10 ⁷ to 10 ⁸)	E Very Likely Almost certain to happen if conditions remain unchanged. AC (10 ⁸ to 1)
1 Minor Minor injury / Minimal pollution effect / No loss time / No internal disruption / No downtime	A1	B1	C1	D1	E1
2 Low Injury which requires medical attention / 1-3 day loss time / Minor pollution effect / Minor internal disruption / 1 Day downtime	A2	B2	C2	D2	E2
3 Medium Potentially life threatening injury causing temporary disability (e.g. fractures) and/or requiring medicavac / Potential long term absence / Pollution with some on-site/off-site impact / Disruption possibly requiring outside help to manage / Downtime between 1 and 7 days	A3	B3	C3	D3	E3
4 High Major life threatening injury or causing permanent disability (e.g. loss of limb) / Incomplete recovery / Pollution with significant impact / Very serious business disruption / Up to 4 weeks downtime	A4	B4	C4	D4	E4
5 Major Fatality or multiple fatalities, or multiple life threatening injuries causing permanent disabilities / Massive pollution with significant recovery work / catastrophic business impact and national/global media interest / Over 1 month downtime	A5	B5	C5	D5	E5



LOW Any task that has this risk ranking is generally acceptable. The work environment and methodology presents minimal risks to personnel.

MEDIUM Any task that has this risk ranking is only acceptable if the Risk is As Low As Reasonably Practicable (ALARP). ALARP assessments should be completed by suitably qualified and experienced persons. Personnel completing tasks which are in this band should be fully aware of the risks which exist and the control measures put in place to minimise them.

HIGH Any task that has this risk ranking must not be completed. It should be refined or further control measures put in place to reduce risk.