

Innovazione e approccio basato sul rischio (risk-based approach)

"Tutti sanno che una cosa è impossibile da realizzare, finché arriva uno sprovveduto che non lo sa e la inventa".

Albert Einstein

Il rischio, nella definizione delle norme ISO basate sulla HLS¹ è l'effetto dell'incertezza, mentre la definizione più ampia della ISO 31000:2009-2018, parla di effetto dell'incertezza in relazione agli obiettivi. La stessa HLS, tuttavia, al punto 6.1 stabilisce che *occorre determinare i rischi e le opportunità che è necessario affrontare per fornire assicurazione che il MS possa conseguire gli esiti/risultati attesi*; pertanto il riferimento agli obiettivi, eliminato dalla definizione, rientra nel testo delle diverse norme. Una definizione più sintetica, ma sempre in linea con quanto appena detto, parla del rischio come quell'*incertezza che ha importanza*² o che ci interessa. In modo più ampio possiamo dire che il rischio può essere inteso come la "condizione derivante dall'incertezza (stato di carenza parziale o totale di informazioni) sulla comprensione o conoscenza di un evento, delle sue potenziali conseguenze (positive e/o negative) sugli obiettivi, così come delle relative caratteristiche e variabili coinvolte, tra cui la possibilità e la probabilità del loro verificarsi".

La gestione dell'incertezza è parte integrante fondamentale della gestione del rischio e poiché nei processi di innovazione è necessario affrontare un elevato grado di incertezza e una forte variabilità, in particolare nelle fasi iniziali del processo creativo, gestione dell'innovazione e gestione del rischio sono strettamente correlate.

L'integrazione di tutti gli aspetti legati all'attività di un'organizzazione in un unico SG, che includa come macro-processo fondamentale la gestione coordinata dei rischi, risponde a un principio di tipo olistico, soprattutto se immaginiamo l'organizzazione stessa come un organismo vivente: un organismo complesso, all'interno del quale

individui, coordinati secondo uno schema ben strutturato, operano utilizzando risorse, infrastrutture e competenze al fine di realizzare quello che è lo scopo di ogni organismo vivente: sopravvivere e crescere. Tutto questo è particolarmente importante in un'organizzazione che abbia nella sua visione, nella sua politica e nella sua strategia una forte predisposizione all'innovazione. Alla luce di queste considerazioni potremmo immaginare la gestione del rischio come un *processo biologico vitale di un'organizzazione*.

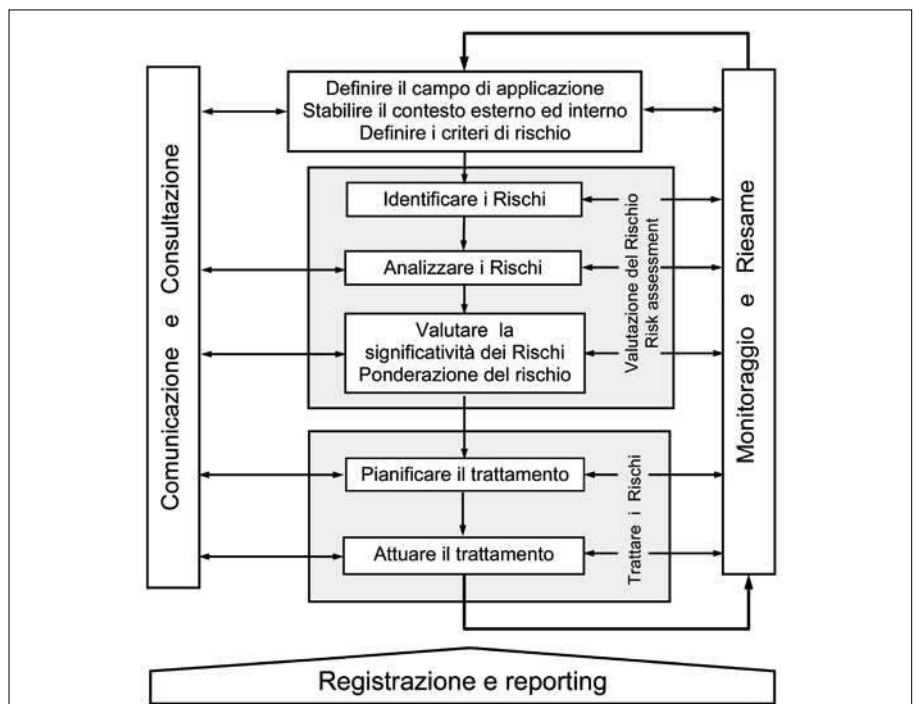
Potrebbe sembrare solo una frase a effetto, ma riflettendoci il paragone potrebbe risultare perfettamente calzante: gestione del rischio come quel processo che governa e protegge l'esistenza e lo sviluppo di quell'organismo vivente che è l'organizzazione; un processo strutturato e sistematico basato sulla cultura del rischio e sulla consapevolezza dell'incertezza, costituito da un insieme di attività indirizzate a concretizzare opportunità potenziali mentre si tengono sotto controllo possibili effetti negativi, derivanti da minacce o pericoli. Un processo che agisce a livello strategico, organizzativo e operativo e che quindi è integrato in tutte le attività dell'organizzazione, sostanzialmente in ogni processo, per raggiungere, nel modo più efficace ed efficiente possibile, gli obiettivi del processo in questione (che contribuiranno al conseguimento degli obiettivi strategici): in sostanza massimizzare i benefici sfruttando al meglio opportunità e punti di forza e prevenire i possibili impatti negativi, derivanti da minacce, pericoli e punti di debolezza.

D'altra parte potremmo anche affermare che il rischio, se lo riconosci, lo comprendi e lo apprezzi, puoi affrontarlo per cogliere le opportunità e ottenere

Note

¹ Sin dal 2012 la ISO/IEC Directives, Part 1, nell'Annex SL, Appendix 2, (www.iso.org/directives) stabilisce quella che deve essere la Struttura di Alto Livello, *High Level Structure* (HLS), che contiene il testo fondamentale identico, i termini comuni e le definizioni di base per tutte le norme ISO su sistemi di gestione.

² "Uncertainty that matters" - David Hillson (*The Risk Doctor*) è un autore di cui si possono trovare in rete articoli, registrazioni di interventi in seminari e *webinar* interessanti e spiegati con un linguaggio estremamente chiaro, comprensibile anche ai non addetti ai lavori.



benefici, mentre ti sforzi di rendere inoffensivi quegli aspetti che possono portare a conseguenze negative. In altre parole se lo conosci puoi tenerlo sotto controllo. Tutto questo risponde anche a uno dei principi per il successo di un'organizzazione: **un processo decisionale basato sull'evidenza**³.

La cultura alla base di un'organizzazione impegnata nell'innovazione consiste in quei *valori, opinioni e comportamenti condivisi e diffusi che rafforzano l'apertura nei confronti del cambiamento, dell'assunzione di rischi e della collaborazione e che rendono possibile la coesistenza tra creatività ed efficacia nella realizzazione*⁴. La cultura del rischio è quindi strettamente connessa e consiste in quei valori, opinioni, etica e comportamenti che esistono all'interno di un'organizzazione e interagiscono con le strutture e i sistemi di controllo dell'organizzazione stessa per stimolare atteggiamenti mentali orientati al rischio (*risk based approach/thinking*) e dare origine a norme comportamentali che favoriscano e stimolino l'attenzione di ciascuno nei confronti delle incertezze in relazione alle intuizioni e alle potenziali opportunità da cogliere.

Inoltre i processi che sono sviluppati e condotti allo scopo di conseguire l'innovazione sono fortemente caratterizzati da una continua ricerca, sperimentazione, una buona dose di tolleranza nei confronti degli insuccessi. Questi ultimi, che soprattutto nelle prime fasi sono all'ordine del giorno, non devono scoraggiare ma devono essere considerati opportunità per affinare il processo e per ridurre il grado di incertezza attraverso un'attenta analisi: lezioni per apprendere e migliorare.

I processi per l'innovazione comportano un'assunzione di rischio il cui grado di accettabilità dipende dall'ambizione dell'organizzazione e dal tipo di entità oggetto dell'innovazione stessa.

Nella UNI ISO 31000:2018 al punto 4 (Principi) si afferma che *lo scopo della gestione del rischio è la creazione e la protezione del valore. Migliora le prestazioni, incoraggia l'innovazione e favorisce la realizzazione degli obiettivi. Ma anche il primo IMPs parla di realizzazione di valore, finanziario o non finanziario, per le parti interessate attraverso lo sviluppo, la scelta e il conseguente effetto di soluzioni nuove o modificate*⁵.

Lo scopo della gestione per l'innovazione è quello di realizzare valore. La gestione del rischio ha il medesimo scopo, ma aggiunge la protezione del valore creato. Aspetto di fondamentale importanza. Il valore viene realizzato attraverso il processo di identificazione, comprensione e soddisfazione delle esigenze e delle aspettative delle parti interessate,

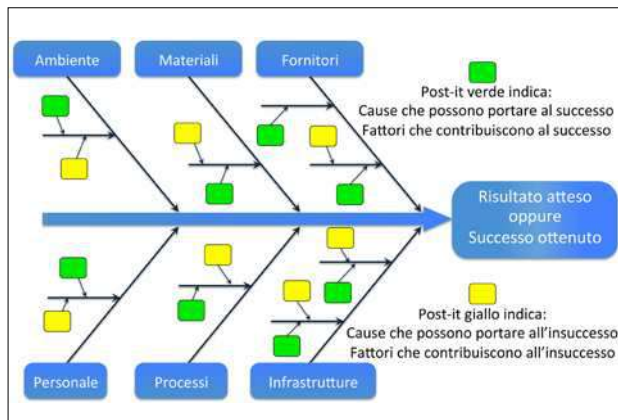


Figura 2 - Diagramma di Ishikawa "rivisitato"

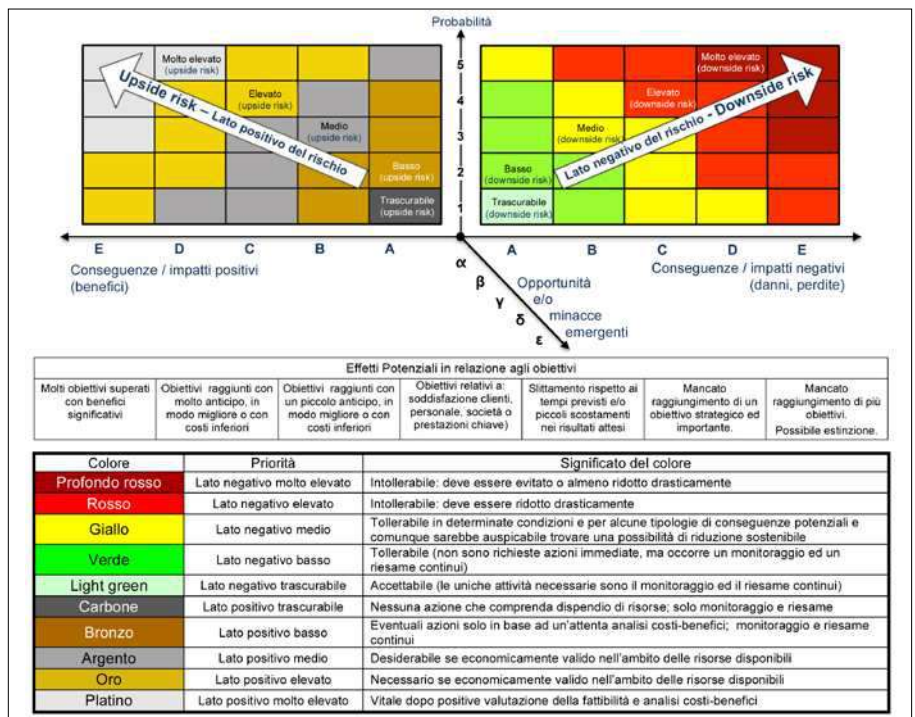


Figura 3 - Matrice di rischio 3D derivata da:
 - Framework EFQM per l'eccellenza nel Risk Management (2005)
 - CWA 16649:2013 - Managing emerging technology-related risks

che avviene attraverso la fase di "Comunicazione e Consultazione", una fase fondamentale del processo di gestione del rischio, attraverso la quale vi è uno scambio di informazioni tali per cui:

- attraverso la comunicazione si promuove la comprensione e la consapevolezza del rischio tra le parti interessate rilevanti;
- con la consultazione si cerca di ottenere informazioni di ritorno che aiutino a definire i "criteri di rischio", cioè quei criteri in base ai quali effettuare una ponderazione del rischio, bilanciando i potenziali benefici con le possibili conseguenze indesiderate; in altre parole prendere delle decisioni consapevoli sulle azioni per affrontare i rischi, cioè cogliere le opportunità, mentre si evitano danni collaterali, allo scopo di raggiungere gli obiettivi (per l'innovazione) con la massima efficacia ed efficienza possibili.

Un altro dei IMPs prevede che i *leader* a tutti i livelli siano spinti da curiosità⁶ e coraggio per sfidare lo status quo sviluppando una visione e dei propositi stimolanti e coinvolgendo costantemente le persone nel conseguire gli obiettivi di innovazione, in un consapevole sforzo per bilanciare l'attenzione per le prestazioni a breve termine con l'attenzione alle opportunità per l'innovazione in modo da anticipare e creare il futuro⁷.

Il coinvolgimento dei collaboratori, del personale in generale e delle altre parti interessate favorisce il raggiungimento degli obiettivi per l'innovazione. Ognuno, a qualsiasi livello in un'organizzazione, ha la responsabilità di gestire il rischio. Tra le abilità e gli aspetti comportamentali dei *manager* in un'organizzazione di successo

sono richieste *leadership*, capacità di incoraggiare e gestire il lavoro di gruppo, spirito di iniziativa e interesse verso le innovazioni. Una caratteristica peculiare che renderebbe il *manager* un elemento "particolarmente prezioso" per un'organizzazione innovativa è la capacità di pensare fuori dagli schemi, avendo sviluppato il "pensiero laterale"⁸, che è una forma di "sfida allo status quo". Queste qualità sono fondamentali anche per una efficace identificazione, analisi, ponderazione e scelta delle opzioni di trattamento del rischio. Un esempio di pensiero "fuori dagli schemi" è la trasformazione del classico diagramma di Ishikawa, da sempre utilizzato solo per identificare le cause di un difetto, un guasto o una non conformità, in qualcosa che serva a individuare le cause che possono agevolare il raggiungimento di uno o più obiettivi o di un successo già ottenuto ben oltre le aspettative (in modo da poter ripetere la "fortunata" congiuntura).

Questa nuova versione del diagramma, riportata in Figura 2, è stata inviata dal GL UNI Gestione del Rischio al WG congiunto ISO/IEC per la revisione della ISO/IEC 31010 (*Risk Assessment Techniques*) ed è stata accettata e inserita nei *draft* che si sono succeduti sinora.

La sua applicazione nel processo di innovazione potrebbe risultare utile.

La gestione del rischio per un processo di innovazione di un'entità (prodotto, servizio, processo, o altro)

Note

- ³ ISO 9000:2015 punto 2.3.6 uno dei principi di gestione per la qualità.
- ⁴ Tradotto liberamente dal punto 3.3.4.1 del ISO/CD 2 56000 (2018-06-21) enunciato del principio "cultura", uno tra i principi di gestione per l'innovazione.
- ⁵ Tradotto liberamente dal punto 3.3.1 del ISO/CD 2 56000 (2018-06-21) enunciato del primo tra i principi di gestione per l'innovazione.
- ⁶ "Non ho alcun talento particolare: sono solo appassionatamente curioso" (Albert Einstein).
- ⁷ "Il miglior modo di prevedere il futuro è inventarlo" (Steve Jobs).
- ⁸ Edward de Bono: Il pensiero laterale - BUR (ISBN 88-17-13402-3) - Titolo originale: The Use of Lateral Thinking.

può essere a grandi linee suddivisa in due macrofasi i cui effetti sono in cascata, ma che dovrebbero essere affrontate in modo sinergico e olistico. La macro fase di partenza riguarda il progetto innovativo, mentre quella successiva si riferisce al risultato di tale progetto, cioè l'entità nuova o modificata.

Gli obiettivi di un progetto di innovazione sono molteplici e comprendono, tra l'altro, l'ottenere un'entità nuova o modificata che risulti essere un'opportunità particolarmente interessante e appetibile per i potenziali "clienti" e che, al tempo stesso, non introduca minacce o pericoli significativi che abbiano il potenziale di causare danni a persone, ambiente, proprietà, organizzazioni, sistemi, o in generale alla comunità. Per questo uno degli aspetti da considerare con attenzione nel momento in cui si mette in atto un progetto innovativo è quello di valutare la sicurezza dell'entità da realizzare.

Nella società attuale la sicurezza è ottenuta in larga misura attraverso la conformità a norme, regolamenti e/o leggi, il cui rispetto è un modo consolidato per trattare la maggior parte dei fenomeni pericolosi e dei rischi "convenzionali" correlati. Regole e regolamenti riflettono, in questi casi, le preoccupazioni della collettività in relazione a tali rischi, definendone la tollerabilità o meno e stabilendo le modalità e le responsabilità per la loro gestione.

Quando però ci si trova a dover trattare fenomeni potenzialmente pericolosi che non sono stati ancora affrontati né tantomeno regolamentati, le preoccupazioni sono estremamente elevate ed è necessario stabilire delle modalità condivise per trattare questi fenomeni "emergenti".

Se la conoscenza di tali fenomeni è incompleta, ambigua e soprattutto in quei casi in cui si pensi a eventi ritenuti pressoché impossibili, le incertezze sono tali da amplificare molto le preoccupazioni della collettività. In questi casi si parla di "rischi emergenti" che devono essere gestiti con la massima attenzione. Potremmo dire che ciò che li riguarda è:

- un aspetto che deve essere obbligatoriamente considerato nelle politiche per l'innovazione;
- una questione tuttora aperta, nel senso che non esiste ancora una cultura né dei meccanismi consolidati e accettati per discutere e affrontare tali argomenti;
- un problema ben lungi dall'essere risolto nel breve termine, ma che evolve con la cultura e i valori della società.

Per questo si ritiene necessario lo sviluppo di una struttura di riferimento e di chiare linee guida per affrontare i rischi emergenti.

Nel 2013 era stato pubblicato il CEN *Workshop Agreement*, CWA 16649 (gestire i rischi correlati alle tecnologie emergenti) e, nell'ambito dell'ISO/TC 262 (*Risk Management*) è iniziato lo sviluppo della ISO 31050, una guida per gestire i rischi emergenti e rafforzare la resilienza.

Gennaro Bacile di Castiglione

Coordinatore UNI/CT 043/GL 02 "Gestione del Rischio"

Emilia Giovanna Catto

Membro UNI/CT 004/GL 01 "Sistemi di Gestione Ambientale"