

Cultura dell'incertezza per una gestione "consapevole"

Sembra esserci un'atavica difficoltà nel coordinare la gestione dei pericoli e delle minacce con la gestione delle opportunità, anche negli individui e nelle organizzazioni che si riferiscono al rischio come a un concetto neutro o inclusivo di minacce e opportunità.

Per gli australiani e i neozelandesi il *Risk Management* è la cultura, i processi e le strutture che sono destinati alla realizzazione di potenziali opportunità, gestendo nel contempo gli effetti negativi¹. Questa definizione mette in evidenza che le organizzazioni nascono con una missione e, per compierla, stabiliscono obiettivi da raggiungere aiutati da opportunità che ritengono possibile sfruttare, tenendo sotto stretto controllo tutto ciò che potrebbe impedire il raggiungimento dei risultati attesi o comportare effetti collaterali indesiderati.

Lo scopo della gestione del rischio è la creazione e la protezione del valore². Questa visione sottolinea la necessità di una gestione coordinata ed integrata delle opportunità e delle minacce, e non due attività separate o effettuate in momenti diversi.

Ma la definizione mette in risalto un'altra prospettiva fondamentale: la gestione del rischio è un aspetto "culturale". La gestione dei processi e del sistema nel suo complesso può essere realizzata utilizzando il ciclo PDCA, con un orientamento generale al *risk based thinking*, volto a cogliere le opportunità e a prevenire risultati indesiderati³.

Non sappiamo se ISO/TC 176/SC 2 abbia tratto ispirazione da AS/NZS 4360 o no, ma possiamo trovare una notevole analogia tra le due frasi, a partire dal termine "cultura" (in AS/NZS 4360) che caratterizza l'idea del *risk based thinking* (RBT) in ISO 9001. Quindi l'approccio RBT può essere considerato come una mentalità "incentrata sul rischio", un atteggiamento mentale orientato al rischio. Riguarda una cultura diffusa e ben radicata

nell'organizzazione (come parte della "conoscenza organizzativa"), un modo di pensare per poter prendere decisioni informate, senza richiedere metodologie formali per la valutazione del rischio e per scegliere le opzioni di trattamento del rischio (anche per quanto riguarda le attività di monitoraggio e revisione pertinenti). Una volta assimilato, il RBT diventa parte integrante dei propri comportamenti naturali e istintivi. Per ogni individuo (non solo "umano"), qualsiasi decisione e azione conseguente, dalla più banale alla più critica, è il risultato di un processo di gestione del rischio condotto, il più delle volte, a livello inconscio; per questo motivo il RBT dovrebbe far parte del *background* culturale di ogni essere umano e, per questo, essere materia di insegnamento a partire dalla scuola elementare. Il *risk management* (RM) rappresenta un'evoluzione del RBT verso un processo strutturato e sistematico, basato su principi e supportato da un *framework*, ad esempio come quelli descritti nella norma UNI ISO 31000.

L'ambiguità dell'espressione "rischi e opportunità"

L'espressione "rischi e opportunità" non aiuta certo a fare chiarezza. Tende a far associare i rischi alla possibilità di conseguenze esclusivamente negative e le opportunità a potenziali conseguenze positive. Ma anche minacce e opportunità non aiuterebbe troppo e soprattutto in quelle organizzazioni in cui vi fossero due uffici separati, uno per contrastare le minacce e l'altro per sfruttare le opportunità: due uffici che a volte non solo non si coordinano, ma si evitano reciprocamente e a volte coloro che curano le opportunità vedono chi tenta di contrastare pericoli e minacce come colui che mette soltanto i bastoni tra le ruote e un menagramo. COSO⁴ nel suo *Enterprise Risk Management (ERM) Framework* del 2004 utilizzava l'espressione "*risks and opportunities*" intendendo i rischi come la possibilità di sole conseguenze negative, mentre le opportunità quella di conseguenze positive o di una compensazione

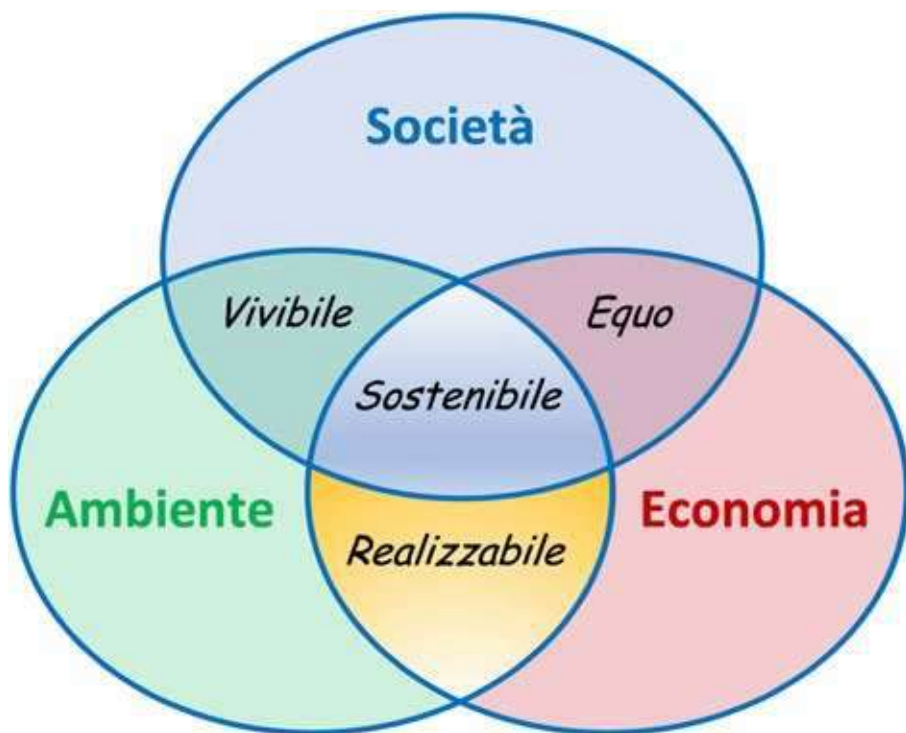
dell'impatto negativo dei rischi. La pubblicazione COSO ERM - *Integrating with Strategy and Performance* del 2017 ha modificato completamente tale visione, affermando che integrando il RM nella governance dell'organizzazione si possono realizzare molti vantaggi, tra cui:

- aumentare la gamma di opportunità considerando tutte le possibilità - aspetti positivi e negativi del rischio;
- aumentare risultati positivi e vantaggi, riducendo al contempo le sorprese negative;
- sviluppare e utilizzare strumenti avanzati di analisi e visualizzazione dati, in grado di aiutare a comprendere meglio i rischi e i loro impatti, sia positivi sia negativi.

Un'organizzazione di successo dovrebbe seguire la filosofia dell'ERM, che tiene conto di tutti i rischi di qualsiasi natura e li gestisce in modo integrato e coordinato. L'ERM è un approccio rigoroso nella valutazione del rischio, qualsiasi rischio di qualsiasi natura che possa influire sugli obiettivi strategici e operativi: consente all'organizzazione di identificare e affrontare non solo le minacce, ma anche quelle opportunità da sfruttare per ottenere un vantaggio competitivo. Ciò significa che l'approccio a compartimenti stagni (*silos approach*)⁵ dovrebbe essere abbandonato a favore di una gestione del rischio più ampia, integrata, coerente e armonizzata. Non importa se stiamo parlando di un RM "formale" o semplicemente di RBT. L'uso di entrambi gli approcci potrebbe coesistere in un'organizzazione, in relazione al diverso tipo e significatività dei rischi, ma ciò non comporta il "*silos approach*".

Nella guida⁶ (informativa) alla stesura delle norme basate su HLS, si dice chiaramente che il riferimento a "*Rischi e opportunità*" è inteso per descrivere in modo ampio qualcosa che pone una minaccia con effetto dannoso o negativo, o alternativamente, qualcosa che ha il potenziale per un effetto benefico o positivo. Si aggiunge che tale espressione non deve essere confusa con una *interpretazione tecnica, statistica o scientifica del termine rischio*. Nonostante questa guida interpretativa sembra che, nella maggior parte delle organizzazioni, la valutazione del rischio e la pianificazione delle azioni per affrontarli (trattamento) si concentri quasi esclusivamente sulle minacce e non accenni minimamente alle opportunità. Questo anche da parte di chi afferma di essere d'accordo sul concetto "inclusivo" di rischio. In qualche caso sembra non sia chiaro cosa si possa considerare "opportunità". Il termine deve essere inteso nel senso descritto da tutti i vocabolari sia nella lingua italiana che in quella inglese, cioè la presenza di una o più circostanze o condizioni appropriate e/o favorevoli al concretarsi di una o più azioni per ottenere dei benefici. Allo stesso modo, potremmo dire che una minaccia sia una situazione potenzialmente sfavorevole e che potrebbe portare a danni o perdite. Sono due situazioni speculari dal punto di vista benefici-danni, guadagni-perdite, vantaggi-svantaggi. Le due situazioni hanno alcune differenze e alcune caratteristiche importanti:

- possiamo decidere se sfruttare (cogliere) o meno un'opportunità (ad esempio in base a un'analisi costi-benefici⁷), mentre per una minaccia possiamo soltanto valutare se siamo esposti e vulnerabili oltre alla significatività del rischio eventualmente presente;



Le tre dimensioni della sostenibilità: una dimensione etica nell'analisi costi-benefici e nel Risk Management



- generalmente abbiamo una soddisfacente capacità di controllo su un'opportunità, mentre su una minaccia il nostro controllo è significativamente minore;
- un'opportunità per qualcuno può costituire una minaccia per qualcun'altro;
- la stessa entità può essere sia un'opportunità sia una minaccia per lo stesso individuo od organizzazione;
- ciò che inizialmente può sembrare un'opportunità, potrebbe poi rivelarsi una delusione;
- un *manager* di successo ha spesso la capacità di trovare opportunità nell'affrontare una situazione di crisi o comunque piena di minacce.

Le opportunità in un MSS basato su HLS

Nell'ambito di un MSS basato su HLS, come abbiamo già accennato prima, le opportunità sono costituite dalla presenza di una o più circostanze o condizioni appropriate e/o favorevoli al concretarsi di una o più azioni volte a raggiungere un obiettivo, che può essere strategico, tattico od operativo, potendo riguardare anche un singolo processo. I punti di HLS in cui si parla di opportunità sono due:

- 6.1⁸ dove si chiede di determinare "rischi e opportunità" per assicurare che il SG possa conseguire i propri risultati attesi⁹, nonché di pianificare le azioni per affrontare tali "rischi e opportunità"; il punto 6 riguarda di base la pianificazione strategica, ma i suoi requisiti non solo possono ma dovrebbero essere estesi

ai livelli tattico e operativo per la gestione dei singoli processi;

- 9.3¹⁰ dove, tra le considerazioni e le decisioni da prendere durante il riesame di direzione, rientrano le opportunità di miglioramento; queste riguardano sia il SG come struttura, sia le sue prestazioni, i suoi processi così come i servizi e i prodotti realizzati dall'organizzazione.

Ora un progetto di miglioramento si pianifica con obiettivi e traguardi da raggiungere e, per questo, non si vede una differenza concettuale tra le opportunità del 6.1 e quelle del 9.3. Si noti che, pur in assenza di un'esplicita correlazione tra 6.1 e 6.2¹¹ è più che evidente che i due requisiti siano strettamente correlati. Tutto questo ci porta anche a dire che, scendendo a livello di singolo processo, una procedura, che rappresenta un modo specificato per svolgere un'attività o un processo¹², dovrebbe contenere la pianificazione delle azioni per affrontare rischi e opportunità in modo da fornire assicurazione che il processo possa conseguire i risultati attesi. In linea con la definizione di RM e di RBT date prima, potremmo allora dire che una procedura rappresenta ciò che occorre per cogliere le opportunità che consentano di raggiungere gli obiettivi di un'attività o di un processo, neutralizzando eventuali minacce o pericoli che potrebbero impedire il raggiungimento pieno dei risultati attesi.

Qualcuno sostiene che il termine "opportunità" in 6.1 sia riferito a risultati migliori di quelli attesi:

niente di più sbagliato per più di un motivo. Avere ottenuto risultati migliori di quelli attesi:

- riguarda il passato, mentre il 6.1 si riferisce esplicitamente al futuro, in quanto si devono pianificare le azioni per affrontare tali opportunità in modo da assicurare il raggiungimento dei risultati attesi;
- significa che la nostra pianificazione non è stata sufficientemente accurata;
- non può, in sostanza, essere considerato un'opportunità, ma solo un colpo di fortuna, che, al pari di un incidente o di un "near miss", dovrebbe essere esaminato per risalire alle cause favorevoli, che potrebbero essere, queste sì, considerate "opportunità" da sfruttare in futuro.

Conclusioni

Il rischio è l'incertezza che conta¹³ perché ci preoccupa in relazione agli obiettivi nelle due fasi di definizione e di raggiungimento. È l'effetto dell'incertezza che agisce sugli individui per i quali "conta", influenzando le loro decisioni in relazione agli obiettivi. La gestione del rischio si basa su una cultura che influenza l'atteggiamento e il comportamento delle persone in relazione al rischio; l'atteggiamento determina il comportamento che a sua volta partecipa alla formazione di una cultura del rischio¹⁴, che risulta essere un elemento portante di un sistema di gestione "responsabile" di un'organizzazione. Ogni decisione determina rischi e la gestione del rischio è una cultura che assiste le organizzazioni nello stabilire le strategie, nel conseguire gli obiettivi e nel prendere decisioni consapevoli¹⁵.

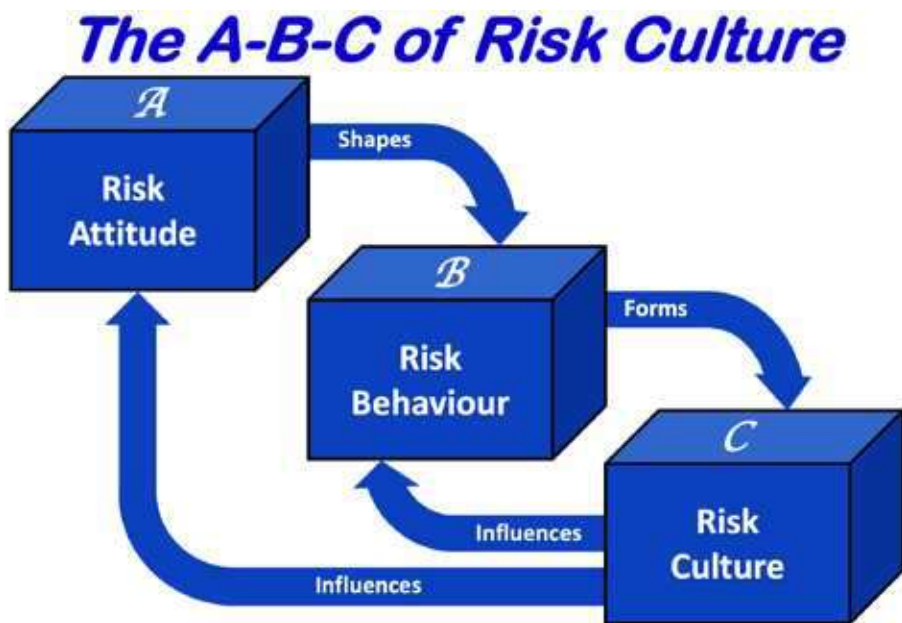
Il RM è "gestione dell'incertezza" in relazione ai nostri obiettivi, tenendo conto sia delle opportunità sia delle minacce.

Gennaro Bacile di Castiglione

Coordinatore GL UNI/CT 043/GL 2 "Gestione del Rischio" Membro di Organi Tecnici UNI su designazione dell'Ordine degli Ingegneri di Monza e Brianza e del Consiglio Nazionale degli Ingegneri

Note

- ¹ AS/NZS 4360:2004 - Risk Management (a joint Australian/New Zealand Standard): questa norma è stata la base per la ISO 31000
- ² UNI ISO 31000:2018, punto 4 "Principi".
- ³ UNI EN ISO 9001: 2015 - 0.3.1
- ⁴ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- ⁵ Silo approach riguarda la difficoltà, o riluttanza, a condividere le informazioni tra i diversi dipartimenti di una stessa organizzazione. È una mentalità particolarmente critica nel RM.
- ⁶ Guidance on high level structure, identical core text, common terms and core definitions: Appendix 3 all'Annex L delle ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement, 2019 (in fase di revisione).
- ⁷ Un'analisi costi-benefici non dovrebbe essere effettuata solo in termini economici, ma considerare i tre pilastri della sostenibilità: Ambientale, Sociale, Economico.
- ⁸ Azioni per affrontare rischi e opportunità.
- ⁹ In accordo alla nota 3 della definizione di Obiettivo, un risultato atteso è un modo per esprimere un obiettivo.
- ¹⁰ Riesame di direzione.
- ¹¹ 6.2 Obiettivi (per la specifica disciplina) e pianificazione per il loro raggiungimento.
- ¹² UNI EN ISO 9000:2015 - 3.4.5
- ¹³ David Hillson - The Risk Doctor: Uncertainty that matters
- ¹⁴ Insieme di valori, convinzioni, conoscenze e comprensioni sul rischio, condivise da un gruppo di persone con obiettivi comuni
- ¹⁵ UNI ISO 31000:2018 - Introduzione



Fonte: David Hillson, The Risk Doctor