

Approccio basato sul rischio: rivoluzione o consolidamento?

Qualsiasi decisione, dalla più banale alla più critica, che un essere umano è chiamato a prendere, si basa, per lo più inconsapevolmente, su una gestione del rischio. Le organizzazioni di qualsiasi dimensione e in qualsiasi settore operino, sono chiamate ad affrontare rischi che derivano da fattori esterni e interni in grado di influenzare, positivamente e/o negativamente, la definizione e il raggiungimento dei propri obiettivi. In qualche modo i rischi sono da sempre stati gestiti dalla direzione e dai *manager* delle organizzazioni, ma raramente con un approccio strutturato che si fondi su un atteggiamento mentale consapevole dell'incertezza che è la fonte primaria "naturale" del rischio: *No Uncertainty No Risk!* Parafrasando una nota pubblicità.

Se c'è una soluzione perché ti preoccupi? Se non c'è una soluzione perché ti preoccupi?

Questo aforisma nelle formulazioni più varie è attribuito a molti autori: Confucio, Aristofane, Aristotele ecc. Sicuramente è un'espressione di antica saggezza, molto più antica dei trattati sul rischio. È proprio la condizione opposta al rischio e probabilmente è piuttosto rara: quante volte c'è la certezza di avere in tasca la soluzione o quante volte si ha la certezza che la soluzione ipotizzata sia quella giusta, oppure che non ci sia soluzione?

Il rischio è considerato anche l'"incertezza che conta" o che ci preoccupa perché riguarda i nostri obiettivi. Se per noi quell'incertezza non conta, non è un "nostro" rischio, ma potrebbe esserlo per qualcun'altro. I MSS ISO nascono come evoluzione dei modelli di assicurazione della qualità e vedono la prima applicazione con la ISO 14001 del 1996 il primo sistema di gestione ambientale. La svolta decisiva si ha poi con le Vision 2000, quando la ISO 9001 diventa a tutti gli effetti un modello per un sistema di gestione per la qualità con un approccio per processi volto al miglioramento continuo sulla base del ciclo PDCA, come diffusamente illustrato nei contributi precedenti.

Questo approccio si contrappone al modo tradizionale di gestire le organizzazioni "per funzioni", in modo gerarchico-verticale. Un modello, quest'ultimo, che rispondeva alle esigenze di:

- favorire competenze specifiche e specializzazione;
- assicurare un buon livello di controllo delle risorse umane e materiali.

Tale approccio negli anni ha mostrato i suoi limiti. Un processo, infatti, percorre l'organizzazione orizzontalmente e, suddiviso tra le funzioni, perde la sua identità globale, minando il focus sull'obiettivo a cui il processo tende. L'approccio per processi, invece, incoraggia una visione che consente di bilanciare, con l'autorità del responsabile di processo (*process owner*) il potere gerarchico funzionale e di allineare gli obiettivi, a tutti i livelli, alle aspettative del cliente e delle altre parti interessate, in maniera più efficace. L'approccio per processi rappresenta, in un certo senso, un "ritorno alle origini": infatti l'artigiano è il prototipo del "*process owner*". È lui che gestisce il macro-processo produttivo dall'inizio alla fine. Nonostante le ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004² non citassero espressamente la parola "rischio", una lettura attenta metterebbe chiaramente in evidenza che l'applicazione dei requisiti in esse contenuti avrebbe potuto essere portata avanti attraverso un'applicazione dei principi della gestione del rischio. I rischi venivano trattati indirettamente, tra le righe. Le non conformità (NC), sia potenziali, sia effettive, sottendono un vero e proprio processo di *risk assessment*: nel primo caso il rischio che la NC accada, nel secondo caso che si ripresenti. Le azioni preventive e correttive rispettivamente sono le azioni per affrontare tali rischi, o, nel linguaggio della ISO 31000, per "trattarli". Erano numerosi i requisiti nel corpo norma che richiamano, direttamente o indirettamente (anche se non sempre in maniera esplicita), concetti e principi della gestione del rischio. Nel decidere come mettere in pratica i requisiti l'organizzazione attenta si sarebbe chiesta per ogni possibile opzione:

- quali minacce esterne o punti deboli interni potrebbero ostacolare il raggiungimento degli obiettivi?

- quali opportunità esterne o quali punti di forza interni potrei sfruttare per raggiungerli con il massimo dei benefici?
- quali impatti positivi si potrebbero generare svolgendo i processi con determinate modalità?
- quali impatti negativi si potrebbero generare se qualcosa andasse storto? Come fare per evitarlo?

In realtà è proprio dall'esperienza di chi ha gestito i sistemi di gestione che nasce l'idea di esplicitare questi concetti, impliciti, in un vero e proprio requisito, rendendo sistematico quest'approccio e quindi spingendo anche i meno "attenti" alla sua adozione. Così il "*process owner*" diventa anche "*risk owner*", ovvero colui che ha la piena responsabilità e l'autorità per gestire i rischi relativamente ai processi di cui è titolare. Un MS di matrice ISO è da sempre uno strumento per dimostrare di riuscire a gestire con efficacia i propri rischi. Anche queste considerazioni portano a pensare a un "ritorno alle origini": gli Enti di Classifica Navale, infatti, sono nati molti secoli fa dalle assicurazioni, per valutare l'affidabilità delle navi di cui dovevano assicurare il carico. E gli Organismi di Certificazione dei MS sono i loro eredi diretti.

L'approccio basato sul rischio: dalla Vision 2000 ad HLS

L'approccio basato sul rischio introdotto da HLS è una novità importante, per qualcuno una rivoluzione, ma, in realtà, una rivoluzione solo apparente: si è trattato di rendere esplicito ciò che - come abbiamo visto - era già presente in embrione. Ma, nell'esperienza applicativa, in troppi non avevano colto né ben utilizzato tale approccio e nei fatti l'HLS ha messo in crisi molte persone, che hanno dovuto iniziare a modificare la propria "*forma mentis*" (oggi si usa dire anche *mindset*), cercando di educarsi ad avere un atteggiamento mentale orientato al rischio: quello che nella ISO 9001:2015 viene chiamato "*risk-based thinking*", volto a cogliere i vantaggi offerti dalle opportunità, mentre si prevengono risultati indesiderati. Una *forma mentis* che, al contrario, connota fisiologicamente chi si occupa di OHS; in questo caso però la diffi-



coltà è stata gestire la distinzione tra il "rischio" e il rischio SSL³ come vedremo più avanti.

Il rischio per HLS è "l'effetto dell'incertezza"... "in relazione agli obiettivi", completava la ISO 31000 tre anni prima. In sostanza l'incertezza influenza gli individui e le organizzazioni, in particolare i responsabili delle decisioni. Il rischio, in altre parole, può essere considerato come uno stato dovuto all'incertezza sulla comprensione e conoscenza di un evento futuro, delle conseguenze sugli obiettivi, così come delle rispettive caratteristiche e variabili coinvolte, associata anche alla probabilità del loro verificarsi. E le conseguenze possono essere positive, negative o entrambe. Ecco "svelato" il cosiddetto "rischio bilaterale".

Rischi e Opportunità: un'espressione ambigua

Nella guida⁴ (informativa) alla stesura delle norme basate su HLS, si chiarisce 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 un'interpretazione tecnica, statistica o scientifica del termine rischio. L'espressione è stata usata per rafforzare il concetto che occorre gestire aspetti positivi e negativi connessi all'incertezza, identificando e affrontando tutte le sue "fonti", incluse non solo le minacce, ma anche le opportunità, estremamente importanti, in quanto "condizioni favorevoli" al raggiungimento degli obiettivi. Tale aspetto, sicuramente concettualmente condivisibile, risulta nei fatti ostico ai più; forse perché è insito, istintivo o congeniale, a molti di coloro che valutano i rischi, l'inclinazione a ragionare sugli aspetti negativi che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi. Invece una corretta individuazione e gestione delle opportunità può essere un grande ausilio e dovrebbe essere adeguatamente valorizzata. Ancora è opportuno ricordare come quando accade un evento e si concretizza un rischio le conseguenze potrebbero diventare, come un risultato a cascata, fonte di ulteriori rischi in termini di nuove opportunità e/o minacce. Qualcosa di analogo a una catena di processi, dove l'output di un processo "A" a monte può essere l'input di un processo "B" a valle.

L'approccio basato sul rischio può essere applicato a qualsiasi disciplina?

È possibile dimostrare come i concetti che sono alla base della definizione ampia della ISO 31000 e declinati in HLS siano abbastanza generali da poter ricomprendere, senza nessun contrasto, le visioni specifiche del rischio per le varie discipline, in modo da armonizzare la visione e la gestione del rischio nell'intera organizzazione. Alcuni concetti e regole fondamentali della gestione del rischio sono validi per qualsiasi disciplina; quello che ne distingue l'applicazione sono i "criteri di rischio". È evidente che i criteri con cui valutare un rischio per salute e sicurezza sul lavoro e scegliere tra le opzioni di trattamento siano completamente diversi da quelli applicabili a rischi relativi a un'apertu-

ra verso un nuovo mercato. Anche se comunque è altrettanto evidente che decisioni sul trattamento di un rischio in uno specifico aspetto possono avere significative ripercussioni su altri aspetti, modificandone i rischi o creandone di nuovi.

Un esempio che sembra illustrare chiaramente la filosofia "universale" di questo approccio al rischio lo possiamo trovare nella ISO 45001:2018. Oltre alla definizione generale di rischio come "effetto dell'incertezza, si riprende una definizione classica di rischio per SSL, come "combinazione della probabilità che uno o più eventi pericolosi o esposizioni si verifichino in relazione al lavoro e della severità di lesioni e malattie che possono essere causati dall'evento o dalle esposizioni"⁵. Ma in più punti si precisa anche che laddove "il termine rischi e opportunità è utilizzato, sta ad indicare rischi per la SSL, opportunità per la SSL e altri rischi e altre opportunità per il sistema di gestione" e che "i rischi per la SSL e le opportunità per la SSL possono comportare altri rischi e altre opportunità per l'organizzazione".

Questo ci consente di parlare, più in generale, di "rischi correlati a SSL", le cui potenziali conseguenze da considerare non si limitano alle possibili "lesioni e malattie" (della cui primaria e fondamentale importanza non si discute), ma riguardano anche aspetti del ben più ampio sistema di gestione per la SSL come ad esempio la conformità al quadro normativo cogente (DLgs 81/2008, DLgs 231/2001 e successive modificazioni), reputazione/immagine, possibilità di acquisire contratti⁶, riduzione costi assicurativi, assenza di sanzioni, maggiore fiducia degli investitori, ecc. Potremmo dire che i "rischi correlati a SSL" sono quelli che riguardano, sono influenzati o derivano da fattori, questioni oppure aspetti attinenti alla SSL e potrebbero essere suddivisi in due categorie:

- rischi nei confronti della salute delle persone derivanti dall'incertezza che un evento pericoloso o un'esposizione a un pericolo in relazione alle attività lavorative e al luogo di lavoro possano causare uno o più danni (*lesioni o malattie*);
- rischi nei confronti del sistema di gestione della salute e sicurezza (senza dimenticare che questo è parte dell'organizzazione) derivanti dall'incertezza che un fattore, una sostanza, un problema o una qualsiasi fonte correlata... possa causare una o più conseguenze, benefiche e/o dannose all'organizzazione e/o alle sue parti interessate.

Questa seconda categoria di rischi, a titolo puramente esemplificativo e non esaustivo, può riguardare:

- rispetto dei requisiti legali e altri requisiti sottoscritti;
- immagine e reputazione dell'organizzazione; costi legati a eventuali infortuni e controversie; prestazioni e/o produttività dei lavoratori;
- fiducia nel *business* dell'organizzazione;
- continuità operativa;
- permessi per lo sviluppo e l'operatività delle attività;
- concorrenza e concorrenti;....

Questo approccio, *mutatis mutandis*, può essere considerato valido per tutte le discipline, ponendo la massima attenzione al fatto che, a fronte di una

medesima logica, rischi e opportunità possono essere diversi in funzione delle discipline. Ad esempio:

- Il D.lgs. 231/01 potrebbe essere considerato da qualcuno una minaccia per il QMS (al di fuori dagli ambiti dei reati presupposto), in quanto può essere visto come fonte di problemi all'erogazione dei servizi o produzione di beni. Ma sicuramente è un vantaggio per il EMS e il OHSMS (che sono invece ambiti con i reati presupposto); dal punto di vista ambiente e sicurezza, infatti, l'adozione di MOG - SSL è un'opportunità da cogliere al volo per un HSE manager.
- Fornitori e appaltatori vanno scelti con la massima attenzione, tenendo conto, nel valutare le loro caratteristiche, della diversa influenza che la loro attività e i risultati di tali attività potrebbero avere sui diversi ambiti (qualità, ambiente, salute e sicurezza, ecc.). Sarà quindi necessaria una valutazione del rischio multidisciplinare che consenta di sfruttare al meglio i loro punti di forza in relazione ai diversi ambiti, minimizzando, eventualmente attraverso specifici controlli o azioni di *partnership*, gli eventuali punti deboli che, come i punti di forza, potrebbero incidere diversamente sui vari ambiti.

Considerazioni finali

Utilizzando i principi e le metodologie del *risk management*, è possibile migliorare l'efficacia e l'efficienza di qualsiasi MS, sia relativo a una singola disciplina, sia multidisciplinare integrato. Iterando il ciclo del processo di gestione del rischio e incrementando l'uso degli strumenti a disposizione⁷, saremo in grado di avere un quadro sempre più preciso dei rischi correlati alle nostre attività, attraverso dati e informazioni utili a prendere "decisioni consapevoli", basate su evidenze. In buona sostanza avremo una valutazione sempre più accurata dell'incertezza che influenza la definizione e il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione nel loro complesso.

Gennaro Bacile di Castiglione

Esperto UNI/CT 001/GL 03 "Revisione HLS",
Coordinatore UNI/CT 043/GL 02 "Gestione del rischio", CNI - OIMB

Antonio Terracina

Esperto UNI/CT 001/GL 03 "Revisione HLS",
Coordinatore settore I Contarp INAIL

Note

¹ L'autore di questa definizione è David Hillson (*The Risk Doctor*) - Risk = Uncertainty that matters.

² In verità la ISO 14001 ha uno specifico punto sulle emergenze ed entrambe usano spesso il termine "impatto/".

³ Sul punto vedi anche Mercedante, Benedetti Terracina "Salute e sicurezza sul lavoro: l'evoluzione del concetto di rischio" U&C n.5 maggio 2020.

⁴ L'Appendix 3 all'Annex SL delle ISO/IEC Directives, Part 1, anche noto come ISO/TMB/JTCG N360 "JTCG concept document to support Annex SL".

⁵ Questa definizione "classica" in realtà richiama più il concetto di misura del livello di rischio tramite una formula del tipo: R = Px D

R = livello di rischio; P = probabilità; D = entità del danno

⁶ Ad esempio, nel campo dei servizi come la manutenzione dove è sempre più frequente che i committenti affidino il servizio "in house" solo ad aziende "sicure".

⁷ Vedere in proposito la guida UNI CEI EN IEC 31010:2019 "Gestione del rischio - Tecniche di valutazione del rischio".