

L'EVOLUZIONE DELLE NORME

Verso un'armonizzazione dei concetti legati al rischio ed alla sua gestione in tutti i settori

GENNARO BACILE DI CASTIGLIONE

Coordinatore del UNI/CT043/GL02
"Gestione del Rischio"
gbacile@studioqsa.eu

L'approccio basato sul rischio nelle norme ISO sui sistemi di gestione

Nell'introduzione della UNI EN ISO 9001:2015 si ribadisce che 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 indesiderati. Un atteggiamento mentale che dovrebbe costituire una cultura di base a tutti i livelli dell'organizzazione, come parte della "conoscenza organizzativa" di cui parla la stessa norma al punto 7.1.6. Non crediamo sia un caso che già oltre undici anni prima la norma AS/NZS 4360:2004¹ definisse il risk management come "la cultura, i processi e le strutture che sono indirizzate a concretizzare opportunità potenziali mentre gestiscono effetti negativi".

Alla luce di quanto appena riportato, l'espressione "rischi e

opportunità", utilizzata nella struttura di alto livello (HLS²) per introdurre l'approccio basato sul rischio, dovrebbe essere interpretata non come una contrapposizione tra opportunità e rischi, ma come un rafforzativo del concetto di rischio 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 positivo³. E il più delle volte gli effetti benefici e quelli negativi (effetti collaterali indesiderati) coesistono. Si tratta di massimizzare i benefici, minimizzando i danni potenziali per tutte le parti interessate.

Infatti, la stessa struttura HLS ci ricorda, al punto 6.1 (obbligatoriamente ripreso da tutte le norme sui sistemi di gestione), che occorre determinare i rischi e le opportunità che è necessario affrontare per esser sicuri che il sistema di gestione sia in grado di conseguire i propri obiettivi, prevenire, o ridurre, gli effetti indesiderati e di migliorare con continuità. La UNI EN ISO

9001:2015 aggiunge “accrescere gli effetti desiderati”, rafforzando i concetti già espressi.

Molteplici punti di vista intorno al rischio

Dal 2019 si era iniziata la revisione della HLS per la quale uno dei punti più critici da chiarire era la nozione stessa di rischio. Era stata costituita una Task Force (ISO/TMB JTCG TF14) composta da rappresentanti degli Enti di normazione nazionali e dei Technical Committee interessati alle norme sui sistemi di gestione.

I punti di vista sul rischio sembrano essere inconciliabili. A tutt'oggi non è stato deciso nulla ed i concetti relativi al rischio sono ancora rimasti nel vago con una apparente contraddizione tra la definizione ed il punto 6.1. Molti non condividono la definizione della ISO 31000 che mette in stretta correlazione incertezza ed obiettivi.

Importanza di un'armonizzazione dei concetti legati al rischio e dell'approccio di base alla sua gestione

Si ritiene estremamente importante l'armonizzazione dei concetti correlati al rischio ed il poter avere un approccio comune alla sua gestione. Tutti riconosciamo l'importanza di una comunicazione efficace e soprattutto priva di ambiguità.

La comunicazione è un processo a due vie dove un soggetto “emittente” predispone e trasmette il messaggio che deve essere compreso, fatto suo e personalizzato dal “ricevente”, che risponde con un feedback. Spesso inizia poi una nuova sequenza di comunicazione.

Le componenti di una comunicazione sono tre⁴:

1. codifica, che si basa sulla responsabilità dell'emittente nel creare un messaggio chiaro in parole o simboli;
2. canale di trasmissione, che collega emittente e ricevente (l'aria per la comunicazione orale faccia a faccia, il telefono, una lettera ecc.);
3. abilità del ricevente per comprendere il messaggio e coglierne il significato essenziale.

L'abilità delle persone in quest'ambito è messa a dura prova se i concetti che devono essere trasmessi nei messaggi non sono chiaramente definiti ed univoci.

In un'organizzazione i rischi da affrontare riguardano numerosi aspetti, per i quali la tendenza è quella di utilizzare un gergo specifico. Gli aspetti di cui parliamo sono le varie discipline per le quali stanno nascendo un numero molto elevato di norme sui sistemi di gestione ISO. Per citare le discipline delle norme più popolari possiamo riferirci a qualità, ambiente, salute e sicurezza sul lavoro, sicurezza delle informazioni, continuità operativa, ecc. Occorre tenere presente che le azioni per affrontare i rischi relativi ad una delle discipline possono influire positivamente e/o negativamente sugli aspetti di una o più delle altre discipline.

Ecco perché l'armonizzazione nel campo della gestione del rischio assume un'importanza rilevante. Non è ammissibile pensa-

re ad una comunicazione resa incerta nella formulazione e nella interpretazione per mancanza di armonia tra termini che rappresentano concetti analoghi. In situazioni legate a salute e sicurezza potrebbe fare la differenza tra la salvezza e un infortunio grave, durante una crisi potrebbe incidere sulla continuità operativa e sulla reputazione dell'organizzazione, mentre già solo nella attività quotidiana potrebbe tradursi in una grave inefficienza.

Nella UNI ISO 1087:2020⁵ si parla di “armonizzazione dei concetti” come quei lavori terminologici volti all'instaurazione di una corrispondenza tra due o più concetti strettamente correlati o sovrapposti per eliminare o ridurre le limitate differenze tra essi. Nella ISO 860:2007⁶ si aggiunge che lo scopo di tale attività è il miglioramento della comunicazione.

È fondamentale precisare che armonizzare non significa rinnegare il passato o sostituire le esperienze, i metodi e gli strumenti specifici, ma riuscire ad interpretarli ed utilizzarli ampiamente anche in campi dove non erano mai stati applicati prima. “Tutti sanno che una certa cosa è impossibile...finché arriva uno sprovveduto che non lo sa ... e la realizza!”⁷

Per riuscire ad armonizzare i concetti relativi alle diverse tipologie di rischio ed alla loro gestione, occorre:

- avere una mentalità aperta,
- mettere in gioco le proprie convinzioni,
- ragionare fuori dagli schemi precostituiti,
- attivare il pensiero laterale⁸,
- essere capaci di rilevare le correlazioni tra le variabili dei vari processi.

Impresa tutt'altro che facile, ma non impossibile ... basta volerlo ed impegnarsi!



Attività a livello ISO per raggiungere l'armonizzazione

Tra gli scopi della prima edizione della ISO 31000, voluta a livello di TMB⁹, vi era quello di essere utilizzata per armonizzare i processi di gestione del rischio nelle norme attuali e future, fornendo un approccio comune a supporto di norme che riguardano rischi e/o settori specifici senza sostituire tali norme. Se la prima edizione della 31000 era del 2009, nel 2011 è stato creato l'ISO/TC 262 Risk Management, nel cui piano strategico si legge che:

- *l'intenzione è quella di promuovere l'armonizzazione all'interno dei documenti ISO di ciò che riguarda il rischio e la sua gestione;*
- *le strategie includono la produzione di documenti guida per facilitare l'applicazione dei principi nelle norme di base e garantire forti collegamenti con altri comitati tecnici che affrontano il rischio come parte dei loro standard che si occupano di temi specifici.*

Tutto questo è stato messo in discussione durante il primo sviluppo della HLS e nel già citato ISO/TMB JTTCG TF14 che dal 2019 ne sta curando la revisione. Alcuni *Technical Committee* non accettano la filosofia comune espressa dalla ISO 31000.

All'interno dell'ISO/TC 262 si sono creati alcuni importanti gruppi di lavoro tra cui il WG8 per l'aggiornamento della terminologia ed il TG5 (*Study for the way forward in TC/262*) che dovrebbe mettere a punto suggerimenti per la strada da seguire per il futuro delle attività.

Inoltre, è prevista la costituzione di un gruppo consultivo strategico (*Strategic Advisory Group*) con lo scopo di esaminare come il concetto di rischio e i termini associati dovrebbero evolvere per armonizzarsi nelle diverse norme. Tale gruppo dovrebbe comprendere rappresentanti di tutti i comitati tecnici ISO ed IEC che hanno a che fare in qualche misura con il *risk management*.

La prima impressione è che qualcuno voglia limitare la portata dell'approccio comune suggerito dalla ISO 31000, lasciando campo libero ad una babele sull'argomento.

La nostra posizione è che sia necessario rafforzare quello che era lo spirito iniziale, sforzandosi di chiarire tutto ciò che ha portato allo scetticismo di qualcuno, a partire da alcune ambiguità insite nella definizione di rischio. Sebbene i concetti che sono alla base di tale definizione siano validi e derivati dal comune buon senso, la sua formulazione appare ambigua e fuorviante, portando qualcuno a confondere il rischio con le sue conseguenze.

Alla base del rischio c'è l'incertezza, che non agisce direttamente sugli obiettivi, ma influenza gli individui in relazione a tali obiettivi, in particolare coloro che devono prendere le decisioni. In questo senso il rischio è una condizione degli individui (quindi delle organizzazioni) dovuta all'incertezza su situazioni, potenziali eventi, loro conseguenze e variabili coinvolte.

Riteniamo che ci si dovrebbe sforzare di dimostrare, attraverso esempi pratici, come realmente la filosofia, l'approccio ed i concetti che sono dietro la famiglia ISO 31000, non solo non siano in contrasto con la visione del rischio nei diversi campi specifici, ma possano essere armonizzati con questi.



Conclusioni

La norma CEI EN 62198:2015, identica a IEC 62198:2013, è una guida applicativa alla gestione del rischio nei progetti e descrive un approccio sistematico per la gestione del rischio basato sulla filosofia della ISO 31000:2009, riprendendone quasi integralmente anche la struttura dei vari paragrafi. Un'operazione in linea con quanto espresso in precedenza. Al punto 6.3.4 si dice tra l'altro: il *risk management* dovrebbe essere integrato in tutte le prassi ed i processi di gestione del progetto in modo significativo, tempestivo, efficace ed efficiente. Il *project risk management* dovrebbe diventare parte integrante, e non separata, dei processi di gestione del progetto.

In base alle relazioni presentate nel Convegno Nazionale AICQ di venerdì 11 dicembre 2020, dedicato alla gestione dei rischi alla luce delle esperienze maturate nel progetto relativo al cantiere del nuovo ponte San Giorgio di Genova, ci appare evidente come questa filosofia sia stata applicata in pieno.

Si è messa chiaramente in evidenza la necessità di un'armonizzazione tra tutte le diverse tipologie di rischio che intervengono in un'opera di questa portata, cui si è aggiunto l'effetto non trascurabile della conduzione di un cantiere in piena pandemia.

Si è dimostrato come in tutte le fasi il *risk management* sia risultato essere uno dei pilastri fondamentali della progettazione e della sua adeguata realizzazione, in tempi tanto rapidi, di un'opera di importanza storica per tutte le parti interessate.

NOTE

¹ AS/NZS 4360:2004 – Risk management – terza edizione della norma emessa congiuntamente dagli enti di normazione di Australia e Nuova Zelanda. Il punto di partenza per la ISO 31000.

² HLS: High Level Structure, identical core text, common terms and core definitions contenuta nell'Appendix 2 all'Annex SL delle ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement

³ Questo è quanto si spiega nell'Appendix 3 all'Annex SL delle ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement, anche noto come ISO/TMB/JTTCG N360 "JTTCG concept document to support Annex SL" – Guida alla stesura delle norme ISO basate su HLS.

⁴ Queste considerazioni sulle caratteristiche della comunicazione sono tratte da: Protezione Civile - Regione Friuli Venezia Giulia – Corso Base per volontari di protezione civile.

⁵ UNI ISO 1087:2020 – Lavori terminologici e scienza della terminologia - Vocabolario

⁶ ISO 860:2007 – Terminology work – Harmonization of concepts and terms

⁷ Citazione attribuita ad Albert Einstein

⁸ Lateral Thinking, espressione coniata dallo psicologo maltese Edward De Bono

⁹ Technical Management Board (TMB) è l'organo di ISO che governa i lavori dei comitati tecnici per lo sviluppo delle norme