aicq
Associazione Italiana Cultura Qualità
Centronord

La Cultura del Rischio:
Dalle persone alle Organizzazioni

Sabato, 11 dicembre 2021

La cultura del rischio per l'integrazione dei sistemi di gestione
La gestione dei rischi come fattore dello sviluppo sostenibile
Il progetto UNI 1606215 - Linea Guida Risk HLS

Intervento di Gennaro Bacile di Castiglione

Coordinatore del GL UNI Gestione del Rischio

Con il patrocinio di

AiFOS
Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul Lavoro

ISO TECHNICAL MANAGEMENT BOARD RESOLUTION 81/2021

September 2021

Joint Task Force on the Concept of Risk and Associated Terms

The Technical Management Board, Noting the information presented by ISO/TC 262 and the variation in the definition, use and interpretations of risk and its associated concepts,

Decides to establish a Joint Task Force with the IEC on the Concept of Risk and Associated Terms with the mandate described below, inviting the IEC/SMB to consider and agree with the formation and mandate of this JTF.

Mandate:

- Information sharing among committees involved in standards development that incorporates the concept of risk and its associated terms
- Identify how the concept of risk and its associated terms should evolve in the standardization community to meet the needs of standards users and suggest solutions to the variations in definitions, use and interpretations of risk and its associated concepts.

Risk management & Risk based thinking

(AS/NZS 4360:2004): la **cultura**, i processi e le strutture che sono indirizzate a concretizzare **opportunità** potenziali mentre si gestiscono gli **effetti negativi**

(ISO 9001:2015 – 0.3.1): 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.

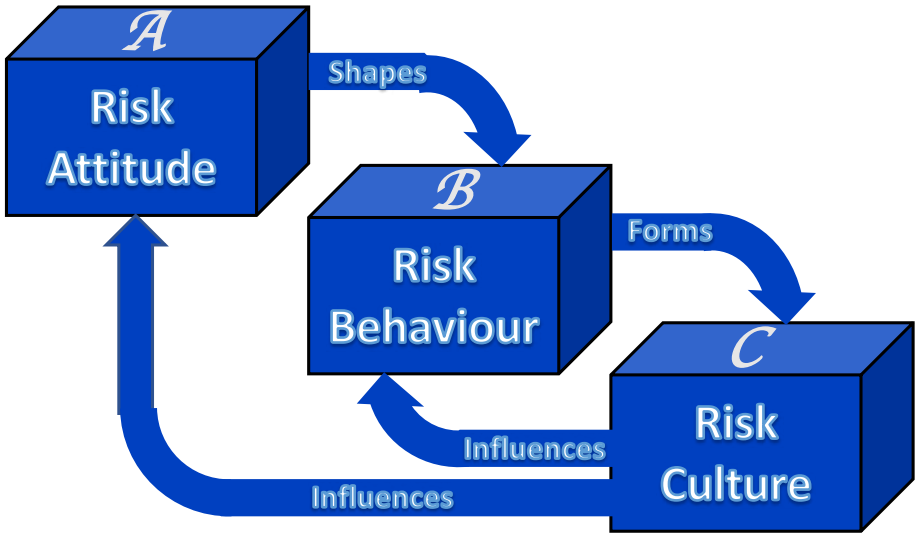
Cultura del Rischio

Una cultura diffusa e ben radicata nell'organizzazione come parte della "conoscenza organizzativa", un modo di pensare per poter prendere decisioni consapevoli, senza richiedere metodologie formali per la valutazione e il trattamento del rischio.

In un'organizzazione di successo ci si dovrebbe assicurare che il risk based thinking sia un atteggiamento mentale consapevole a qualsiasi livello, anche da parte di chi non ha alcuna delega di autorità, in modo da mettere in grado tutti di identificare e segnalare ai responsabili potenziali opportunità e minacce

Risk based approach

The A-B-C of Risk Culture



Fonte: David Hillson, The Risk Doctor

Risk-based thinking

Atteggiamento mentale basato sul rischio

Comportamento

Cultura del rischio

UNI ISO 31000:2018

Linea guida applicabile a qualsiasi tipo di rischio, considerato come

effetto dell'incertezza in relazione agli obiettivi

Nota 1:
Un effetto riguarda ciò che potrebbe essere diverso da quanto atteso. Può essere positivo, negativo o di entrambi i segni e può affrontare, creare o avere come risultato in cascata successive nuove opportunità e minacce.

L'incertezza influenza gli individui e le organizzazioni, in particolare attraverso coloro che devono prendere le decisioni

L'incertezza riguarda gli obiettivi ed i relativi traguardi

Rischio come "condizione che deriva dall'incertezza *(che conta)* sulla conoscenza e comprensione di un evento futuro, sulle sue conseguenze in relazione agli obiettivi, così come sulle relative caratteristiche e variabili coinvolte, inclusa la probabilità di accadimento"

Enterprise Risk Management
Integrating with Strategy and Performance

Le organizzazioni che integrano la gestione del rischio d'impresa in tutta la struttura sono in grado di ottenere molti benefici, compresi i seguenti:

- aumentare la gamma delle **opportunità da cogliere:** considerando tutte le possibilità — cioè gli aspetti sia positivi sia negativi dei rischi — la direzione può identificare nuove opportunità e/o sfide straordinarie associate con le opportunità attuali.
- aumentare i risultati positivi ed i benefici mentre si riducono effetti negativi inattesi: la gestione del rischio d'impresa permette alle organizzazioni di migliorare la propria abilità di identificazione dei rischi e di definizione delle risposte adeguate, riducendo effetti indesiderati e relativi costi e perdite, mentre si trae profitto da sviluppi favorevoli.

Strumenti di analisi e di visualizzazione dati avanzati si svilupperanno e saranno molto utili nel comprendere il rischio ed i suoi impatti — sia positivi sia negativi.

COSO - The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - 5 associazioni : Commercialisti, ragionieri e revisori contabili

UNI CEI EN IEC 31010:2019
Risk management - Risk assessment techniques

opportunità: insieme di circostanze che ci si attende siano favorevoli agli obiettivi

Nota 1: un'opportunità è una situazione positiva in cui è probabile un guadagno e sulla quale si ha un discrete livello di controllo

Nota 2: un'opportunità per una parte può essere una minaccia per un'altra

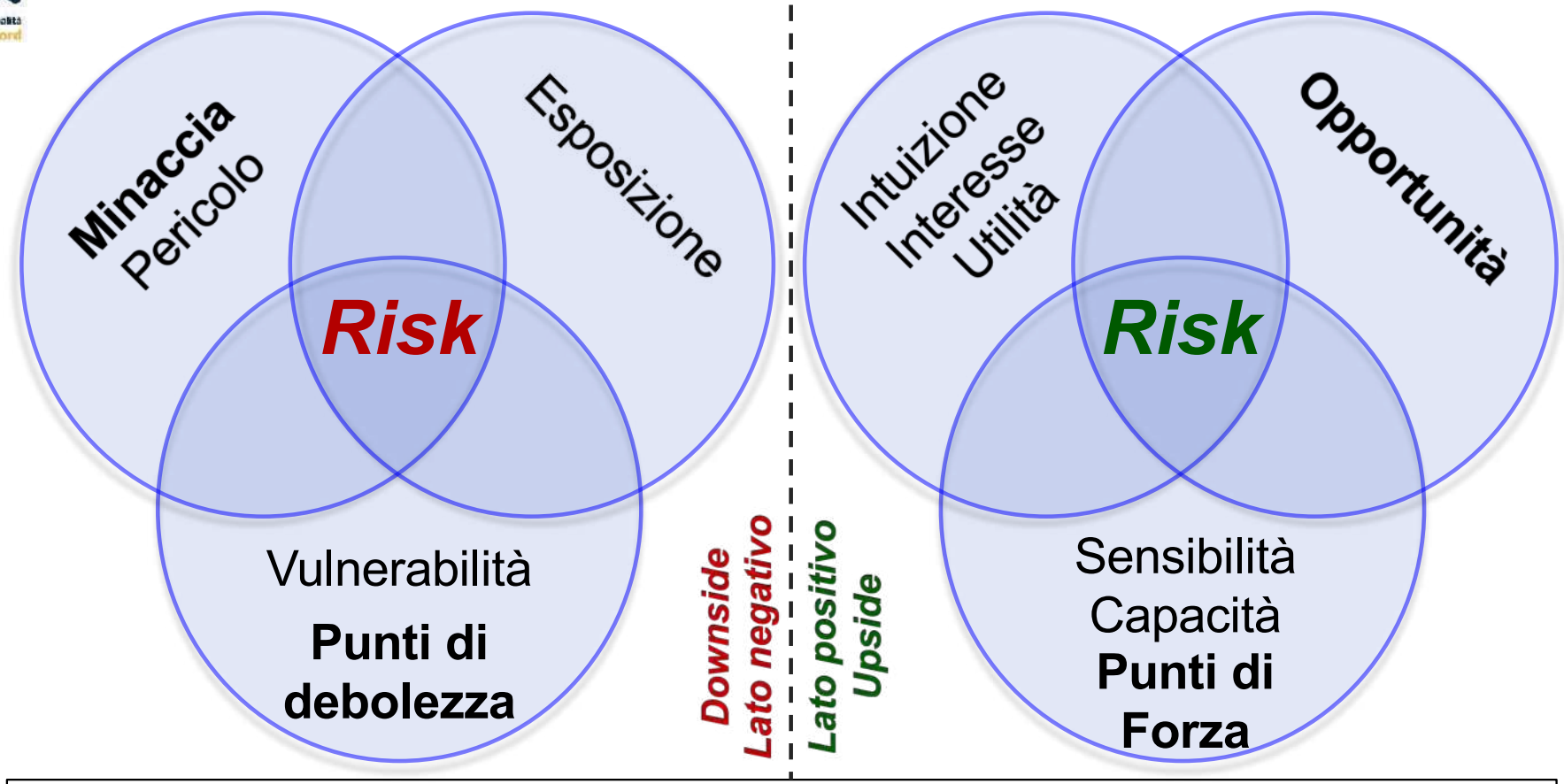
Nota 3: cogliere o non cogliere un'opportunità sono entrambe fonti di rischio

Minaccia (threat): potenziale fonte di pericolo, di danno, o di altri risultati finali indesiderabili

Nota 1: una minaccia è una situazione negativa situation in cui è probabile una perdita e sulla quale si ha un livello di controllo relativamente basso

Nota 2: una minaccia per una parte può essere un'opportunità per un'altra

Opportunità, Minaccia, Rischio



I n c e r t e z z a (...che conta...)

U n c e r t a i n t y (...that matters...)

Opportunità, Minaccia, Rischio

Opportunità e **minacce** possono avere alcune caratteristiche peculiari:

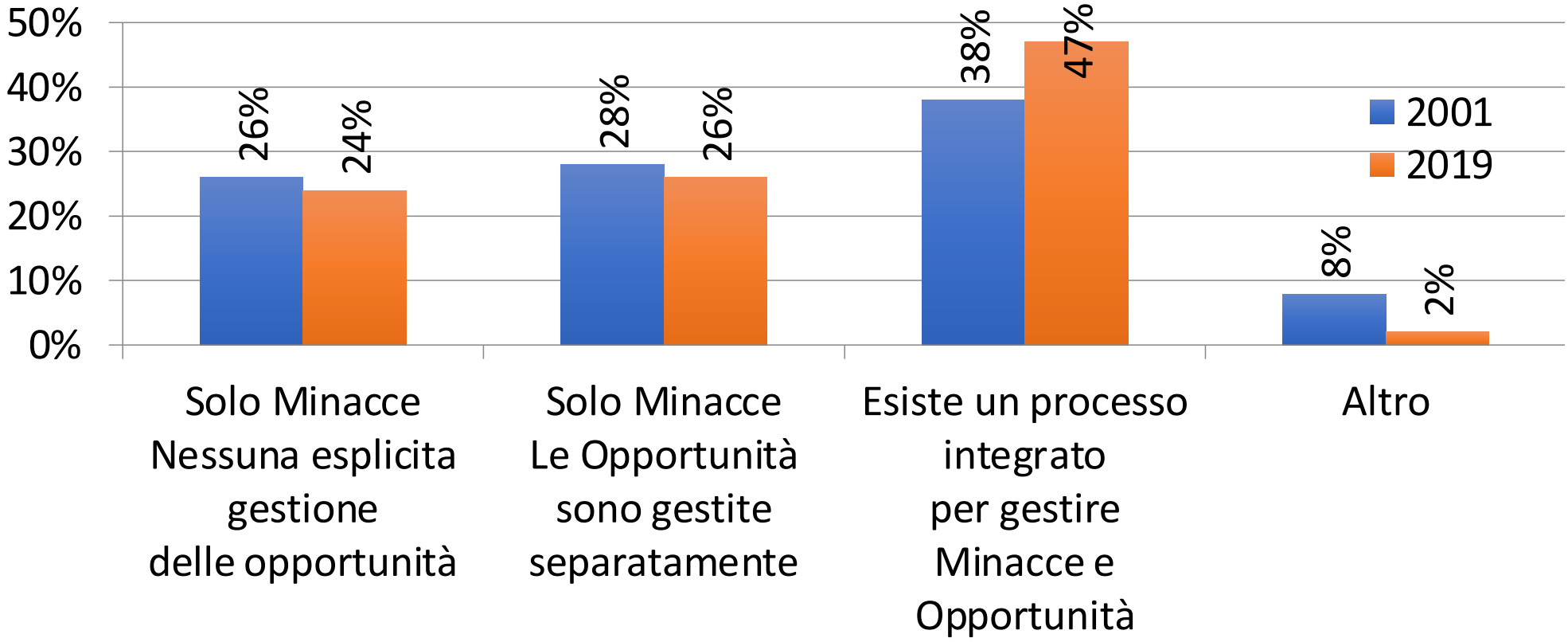
- un'**opportunità** per qualcuno può essere una **minaccia** per qualcun altro;
- una **minaccia** per qualcuno può essere una **opportunità** per qualcun altro;
- la stessa entità può essere allo stesso tempo un'**opportunità** ed una **minaccia**;
- ciò che inizialmente appare come un'**opportunità** potrebbe poi rivelarsi una "delusione";
- un manager di successo ha spesso l'abilità di capire che ciò che inizialmente è percepito come una **minaccia** possa invece rivelarsi un'**opportunità** se affrontata con intelligenza:

Un pessimista vede difficoltà in ogni opportunità; un ottimista vede opportunità in ogni difficoltà.

Winston Churchill

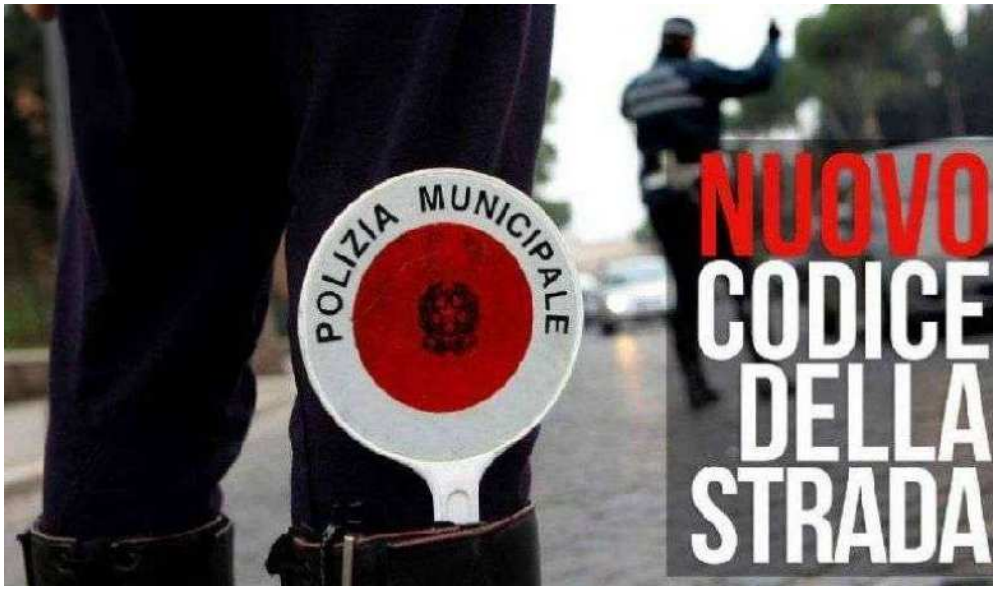
Hillson's Surveys

Quale affermazione descrive meglio l'Approccio alla Gestione del Rischio utilizzato dalla tua Organizzazione?



Fonte: D. Hillson, The Risk Doctor dal volume
Capturing Upside Risk – Finding and Managing Opportunities in Projects

Gestione del rischio: un esempio...



Linea guida UNI Risk-HLS: Progetto UNI 1606215

Gestione del Rischio - Linea guida per l'integrazione della gestione del rischio nella governance e nelle attività operative di un'organizzazione in accordo alla UNI ISO 31000, con particolare riferimento ai sistemi di gestione basati sulle norme ISO che seguono la struttura di alto livello (HLS)

La struttura di alto livello (HLS) ha molti punti in comune con ISO 31000 ed alcune parti derivano direttamente da quest'ultima, sia pure con semplificazioni che, in alcuni casi, necessitano di chiarimenti.

Un'applicazione maggiormente strutturata ed organica della gestione del rischio in accordo alle linee guida offerte dalla UNI ISO 31000:2018, costituisce esempio di applicazione di un approccio olistico: forte sinergia creata dall'integrazione l'integrazione dei principi, del framework e del processo per la gestione del rischio con i requisiti delle norme sui sistemi di gestione basate su HLS.

Tiene comunque conto della pubblicazione della nuova HS (Harmonized Structure)

Linea guida UNI Risk-HLS: Progetto UNI 1606215

Il presente documento intende essere un supporto per coloro che desiderino sviluppare ed attuare un Sistema di Gestione “Integrato”, almeno per la parte che riguarda l’approccio al rischio, basandosi sulla struttura di riferimento e sul processo per la gestione del rischio, di cui alla UNI ISO 31000:2018. Il punto di partenza dovrebbe essere la leadership culturale dell’alta direzione che riconosce i segnali ed i vincoli del contesto, esterno ed interno, unitamente alle condizioni d’incertezza nuove e passate. La leadership, su queste basi, decide di rafforzare la propria organizzazione attraverso un percorso di trasformazione organizzativa.

Un'organizzazione può utilizzare il presente documento per diffondere la cultura della gestione del rischio, rendendo comprensibile a tutti i livelli imprenditoriali, manageriali e operativi, l’approccio basato sul rischio.

Linea guida UNI Risk-HLS: Progetto UNI 1606215

Contiene 45 definizioni, derivate da HLS, da alcuni specifici MSS e dalla famiglia 31000, arricchite con note che consentono di tenere conto dei diversi punti divista nelle varie discipline.

Riprende integralmente il testo di HLS fornendo per ciascun punto alcuni suggerimenti per integrare il framework per la gestione del rischio nella struttura del MS.

Questo dovrebbe portare ad integrare in modo naturale il processo di RM in tutti i processi dell'organizzazione.

Linea guida UNI Risk-HLS: Progetto UNI 1606215

Appendici

A: Principi per una gestione consapevole, efficace ed efficiente di un'organizzazione, validi per tutti i MSS basati su HLS e supportati da una gestione del rischio strutturata.

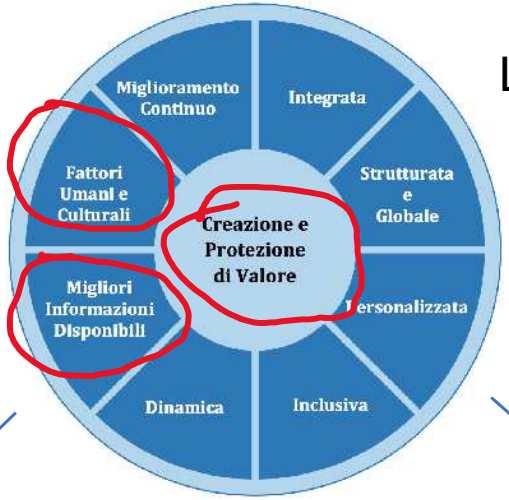
B: Esempi di interpretazione del concetto di rischio nell'ambito di specifiche discipline.

C: Tabelle di correlazione tra i punti della ISO 31000:2018 ed i punti di HLS.

D: Esempio di percorso per l'integrazione della gestione del rischio (RM) in un IMS.

ISO 31000:2018 - Risk management
Figura 1 - Principi, framework e processo

L'efficacia della gestione del rischio dipenderà dalla sua integrazione nella governance dell'organizzazione, di cui il processo decisionale è parte integrante.



Principi (punto 4)

Lo scopo della gestione del rischio è la creazione e la protezione del valore.

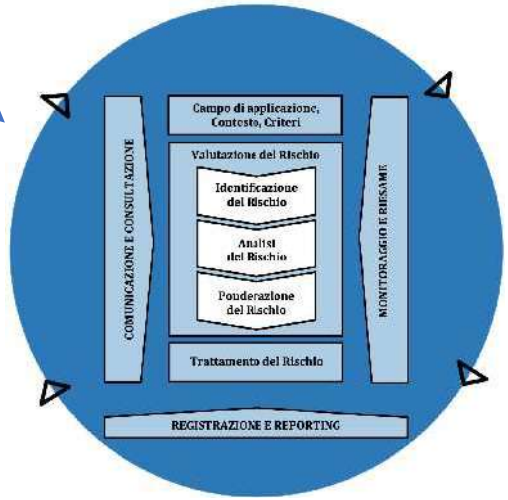
✓ Favorisce la realizzazione degli obiettivi.

✓ Incoraggia l'innovazione

✓ Migliora le prestazioni

Struttura di riferimento (framework punto 5)

Il supporto delle parti interessate, in particolare dell'alta direzione, è fondamentale

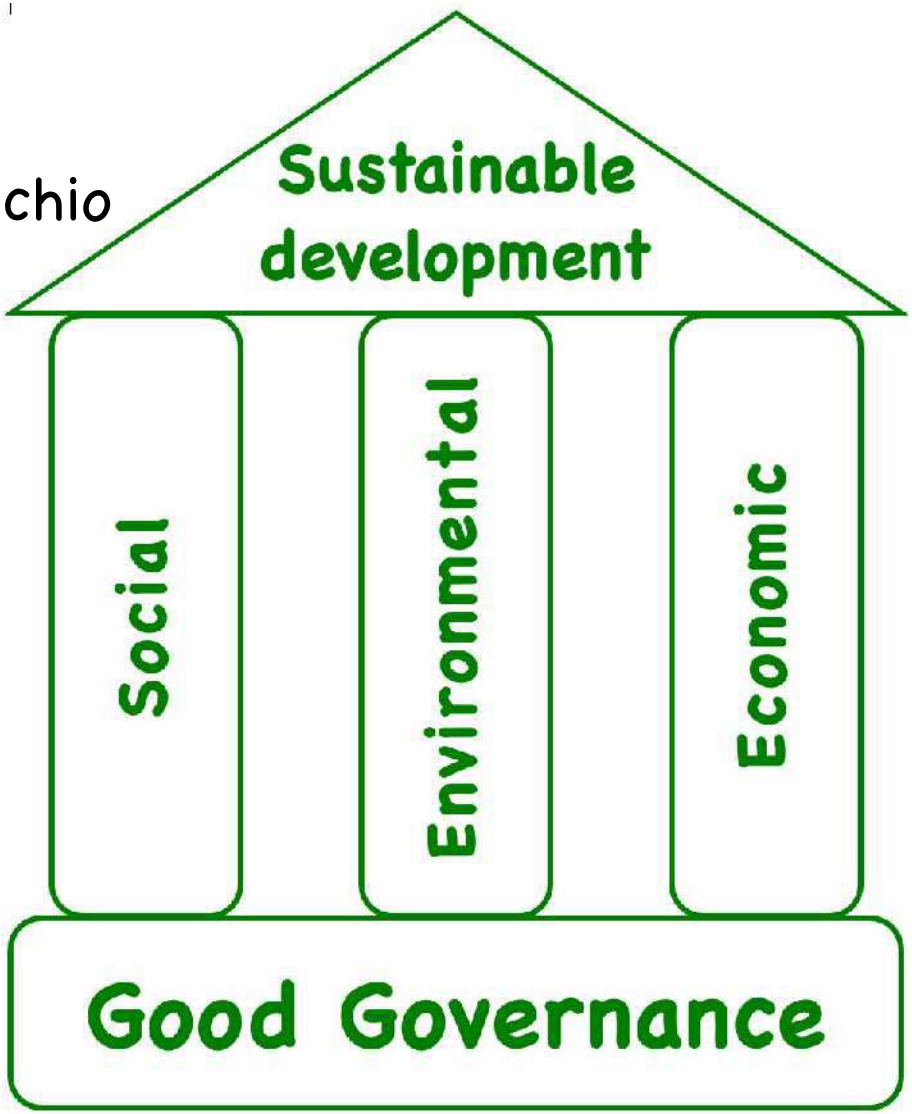


Processo (punto 6)

Criteri di Rischio

i Criteri per valutare la significatività del rischio e per scegliere le opzioni di trattamento dovrebbero tenere conto degli obblighi dell'organizzazione e dei punti di vista delle parti interessate interne ed esterne.

I tre pilastri della sostenibilità dovrebbero essere un riferimento irrinunciabile



17 Goals to Transform Our World

Contributing to the UN Sustainable Development Goals with ISO Standards

Linea guida Progetto UNI 1606215 Appendice «A»

Creazione e protezione di valore sostenibile

Se il valore è dato dal rapporto tra livello di soddisfazione di esigenze e aspettative attuali delle parti interessate e l'entità delle risorse consumate per ottenere quel livello, il valore sostenibile è quel rapporto che non compromette la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze ed aspettative in termini ambientali, sociali ed economici … con le risorse residue

Linea guida Progetto UNI 1606215 Appendice «A»

I principi comuni possono rappresentare la "bussola" attraverso la quale orientarsi nello sviluppo del sistema integrato di gestione basato su HLS, declinare tutte le necessarie discipline e rendere coerente la risposta ai vari diversi requisiti applicabili.

La responsabilità sociale delle imprese è un principio sancito dalla Costituzione Italiana10 all'art. 41, che recita:

L'iniziativa economica privata è libera.

Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla libertà, alla dignità umana.

La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali.

Linea guida Progetto UNI 1606215 Appendice «B»

B.1 Generalità

B.2 Rapporto tra incertezza e rischio

- B.2.1 Generalità (esempi di fonti di incertezza)
- B.4.2 Rischi decisionali dovuti all'incertezza presente nei processi di monitoraggio e misurazione
- B.4.3 Incertezza e livello di rischio

B.3 Come riferirsi a Rischi correlati ad un particolare ambito

B.4 Alcuni esempi riguardanti discipline specifiche

- B.4.1 Rischi correlati alla sicurezza delle informazioni
- B.4.2 Salute e sicurezza (OH&S, Food Safety, Natural Disaster Related Risk)
- B.4.3 Gestione Ambientale (environment, energy-related risks)
- B.4.4 Gestione per la Qualità (quality, medical devices related risks)

B.5 Considerazioni finali

Rischi correlati ad una specifica disciplina

L'utilizzo della forma "rischio correlato a XXXX" (XXXX related risk) evita incomprensioni e comunicazioni errate sulla natura del rischio e sulle sue potenziali conseguenze che, il più delle volte, sono molteplici ed impattano su aspetti diversi.

Parlando di “rischi correlati a XXX” ci si riferisce a quei rischi che riguardano, sono influenzati o derivano da fattori, questioni oppure aspetti attinenti alla disciplina XXX e le cui conseguenze, pur riguardando anche (o “principalmente”) tale disciplina, possono impattare su tanti altri aspetti, obiettivi esigenze e/o aspettative dell’individuo, dell’organizzazione e delle parti interessate tutte.

Rischi correlati a SSL

Effetto dell'incertezza in relazione agli obiettivi dell'Organizzazione (comprese esigenze ed aspettative delle parti interessate esterne ed interne) influenzati da e/o riguardanti aspetti o fattori relativi a SSL.

Senza dimenticare l'unicità del rischio, per una analisi dettagliata delle possibili implicazioni possiamo considerare tre categorie strettamente interconnesse:

a. **Lato negativo del rischio (downside risk)** - rischio nei confronti della salute e sicurezza dei lavoratori, derivanti dalla possibilità che uno o più eventi pericolosi o esposizioni a pericoli in relazione alle attività lavorative ed al luogo di lavoro possano causare uno o più danni (lesioni o malattie) - quello cui porre la massima attenzione e la cui gestione risulta prioritaria, per legge e per motivi etici. Questa categoria di rischi è assimilabile ai "rischi per la SSL" come definiti dal punto 3.21 della norma UNI ISO 45001:2018.

Rischi correlati a SSL

b. **Lato positivo del rischio (upside risk)** – In linea con scopo e campo di applicazione della ISO 45001, un'organizzazione può decidere di cogliere l'opportunità data dallo sviluppo di un MS in accordo con tale norma (o da modifiche allo stesso) per integrarvi altri aspetti, come il benessere e la qualità della vita dei lavoratori, con potenziali benefici diretti per i lavoratori e le loro famiglie, oltre a ulteriori benefici al MS stesso ed all'organizzazione .

c. **Prospettiva estesa del rischio** - rischi nei confronti dell'organizzazione e delle sue parti interessate derivanti dalla possibilità che un fattore o un aspetto organizzativo o gestionale o una qualsiasi fonte correlata ad aspetti attinenti alla SSL possa causare sia benefici sia danni alle prestazioni del SGSSL e in altri ambiti diversi dalla SSL, quindi in ultima analisi all'organizzazione e/o alle sue parti interessate.

Linea guida Progetto UNI 1606215 Appendice «B»

La trattazione e gli esempi consentono di mettere in evidenza che il risk based thinking e l'approccio comune alla gestione del rischio suggerito dalla UNI ISO 31000 sono applicabili a qualsiasi tipo di rischio, oltre che a qualsiasi tipo di organizzazione (pubblica, privata, profit o no-profit) di qualsiasi dimensione.

Questo non vuol dire che tutti i rischi siano uguali, né che si possano uniformare i RMFramework di tutte le organizzazioni. È invece evidente che:

- il framework deve essere personalizzato per le caratteristiche del contesto esterno ed interno dell'organizzazione, tenendo conto della sua dimensione, settore, cultura, strategia e natura (pubblica, privata, profit, no-profit);
- la discriminante fondamentale è nei criteri di rischio per valutarne la significatività, definire e scegliere tra le opzioni di trattamento, oltre che, più in generale, supportare il processo decisionale.

Linea guida Progetto UNI 1606215 Appendice «B»

Saranno definiti criteri diversi in funzione del tipo di conseguenze.

È evidente come siano completamente diversi i criteri di rischio da situazione a situazione, ad esempio per valutare investimenti, rischi correlati a SSL o Ambiente, rischi nei confronti degli utilizzatori di dispositivi medici, ecc.

Nell'ambito della stessa disciplina potranno essere anche molto diversi i criteri per le tre categorie identificate (vedi esempio di qualche slide fa). In generale la categoria "a" sarà quella con i criteri più stringenti. Gli elementi chiave su cui basare i criteri di rischio potrebbero essere:

- etica, responsabilità sociale, sostenibilità;
- requisiti di legge applicabili;
- altri criteri definiti dall'organizzazione con la consultazione e la partecipazione delle sue parti interessate, per quanto applicabile, in funzione del tipo di rischi considerati.

Standard and/or project under the direct responsibility of ISO/TC 262 Risk Management

Sigla	Titolo	Note
IWA 31:2020	Using ISO 31000 guidance on risk management in management systems	Pubblicata
ISO 31000:2018	Risk management -- Guidelines	Pubblicata
ISO/TR 31004:2013	Risk management -- Guidance for the implementation of ISO 31000 (2009)	Pubblicata (potrebbe essere ritirata dopo la pubblicazione del Handbook)
Handbook	ISO 31000:2018, Risk management — A practical guide	In fase di Pubblicazione
IEC 31010:2019	Risk management -- Risk assessment techniques	Pubblicata
ISO 31022:2020	Risk management -- Guidelines for the management of legal risk	Pubblicata
ISO 31030:2021	Risk management -- Managing travel risks -- Guidance for organizations	Pubblicata
ISO/CD 31050	Guidance for managing emerging risks to enhance resilience	In fase di sviluppo
ISO/FDIS 31073	Risk Management - Terminology	In fase di votazione

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Ing. Gennaro Bacile di Castiglione

gbacile@studioqsa.eu