

Seminario
L'evoluzione degli SGSL attraverso le norme
UNI ISO 45001; ISO 45002; UNI ISO 45003; ISO 45004
A cura di INAIL, Direzione centrale Prevenzione e CONTARP

Safety Expo 2022, Bergamo
Mercoledì, 21 settembre 2022

La cultura del rischio per il miglioramento delle prestazioni in termini di SSL e di sostenibilità

Intervento a cura di Gennaro Bacile di Castiglione
Coordinatore del UNI/CT 043/GL 02 Gestione del Rischio
e componente del Gruppo di Lavoro UNI/CT 042/GL 55
Esperto designato dal Consiglio Nazionale degli Ingegneri

Risk management & Risk based thinking

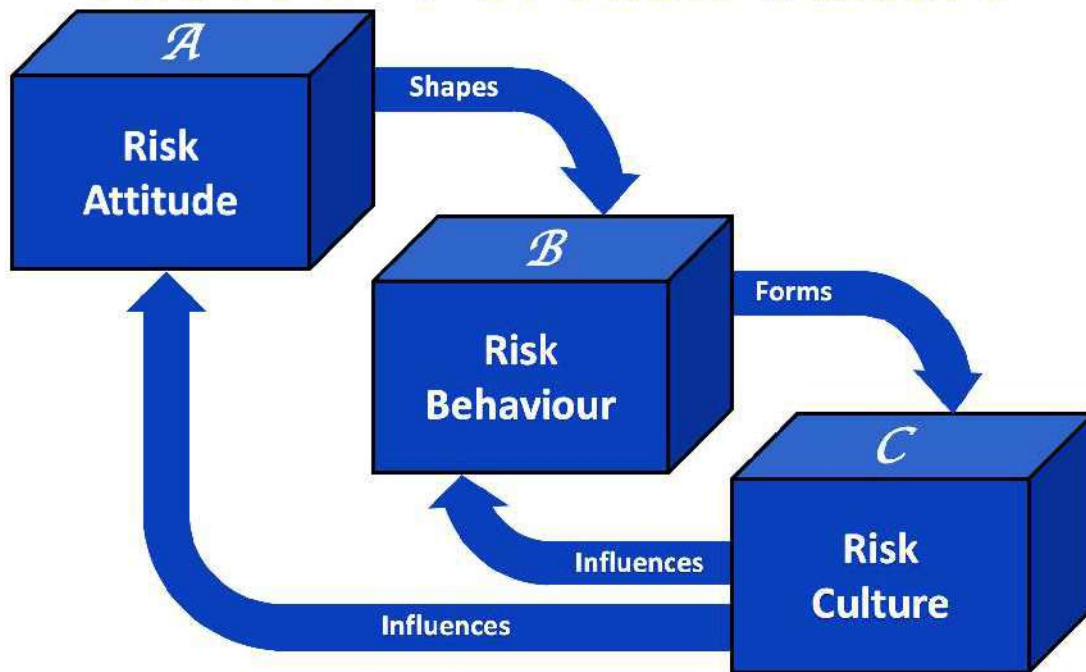
(AS/NZS 4360:2004): la **cultura**, i processi e le strutture che sono indirizzate a concretizzare **opportunità** potenziali mentre gestiscono **effetti negativi**

(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 (RBT)**, **volto a cogliere le opportunità e a prevenire risultati indesiderati**.

RBT come cultura diffusa e ben radicata nell'organizzazione, 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, anche dal punto di vista SSL, ci si dovrebbe assicurare che RBT 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/pericoli.

The A-B-C of Risk Culture



Fonte: David Hillson, The Risk Doctor

Risk-based thinking

*Atteggiamento mentale
basato sul rischio*

Cultura del rischio

Competenza, consapevolezza e conoscenza organizzativa

Oltre alle competenze necessarie ed alla consapevolezza la ISO 9001:2015 ha introdotto il concetto di conoscenza organizzativa che dovrebbe essere adottato/adattato all'interno di un qualsiasi SG, in quanto applicabile a tutte le potenziali discipline, comprese SSL e gestione del rischio.

*L'organizzazione deve determinare la conoscenza necessaria per il funzionamento dei propri processi e per conseguire la conformità di prodotti e servizi **le migliori prestazioni in termini di SSL** e complessive.*

Tale conoscenza deve essere mantenuta e messa a disposizione nella misura necessaria.

L'organizzazione, nell'affrontare le mutevoli esigenze e tendenze di cambiamento, deve tener conto delle proprie conoscenze attuali e determinare come acquisire o ottenere l'accesso a conoscenze aggiuntive e aggiornamenti necessari... ad esempio per far fronte ai rischi emergenti correlati all'innovazione o alle nuove tecnologie.

Gestione del rischio: un esempio



Car Driver = Risk Owner



Risk Owner – Titolare del Rischio

persona che ha l'autorità e l'obbligo di rendere conto della gestione dei rischi nell'ambito della propria area di responsabilità

Nota 1: L'alta direzione e gli organismi di supervisione, ove applicabile, dovrebbero assicurare che tali autorità, responsabilità e l'obbligo di rendere conto siano assegnate e comunicate a tutti i livelli dell'organizzazione.

[Fonte: UNI 11865:2022, definizione 3.35
adattata da ISO Guide 73:2009 punto 3.5.1.5 e dal testo della UNI ISO 31000:2018]

Rischi correlati alle diverse discipline

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 il framework per la gestione del rischio 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, per definire e scegliere tra le opzioni di trattamento, oltre che, più in generale, per supportare il processo decisionale. Saranno definiti criteri diversi in funzione del tipo di conseguenze.

Considerazioni sul concetto di Rischio

Rischio come stato di incertezza sulla possibilità di accadimento di un evento e sul tipo ed entità dei suoi esiti causato da insufficiente informazione sulle variabili coinvolte e/o le loro dinamiche.

- l'evento può essere favorevole o sfavorevole (incidente) e le sue conseguenze (esiti, impatti) positive e/o negative
- l'evento può essere anche una modifica di circostanze e anche un "non-evento" (qualcosa che dovrebbe accadere ma non accade)
- la possibilità (*likelihood*) riguarda sia l'evento sia gli esiti e può essere misurata in termini di probabilità (valore tra 0 e 1)

David Hillson (Risk Doctor):

RISK = Uncertainty that Matters

Considerazioni sul concetto di Rischio

(UNI ISO 45001:2018, 3.20) *rischio: Effetto dell'incertezza.*

Rischio come **situazione** derivante dall'incertezza in relazione agli obiettivi ed alle esigenze ed aspettative di tutte le parti interessate.

I lavoratori, le loro famiglie, le future generazioni, gli ecosistemi tutti sono tra le parti interessate importanti per la vita di un'organizzazione

Situazione in cui l'incertezza influenza le organizzazioni attraverso gli individui, in particolare coloro che devono prendere le decisioni.

Uncertainty (ISO 31073:2022 Risk management — Vocabulary, 3.1.3):

state, even partial, of deficiency of information related to understanding or knowledge

Note 1: In some cases, uncertainty can be related to the organization's context as well as to its objectives.

Note 2: Uncertainty is the root source of risk, namely any kind of “deficiency of information” that matters in relation to objectives (**and objectives, in turn, relate to all relevant interested parties' needs and expectations**).

Considerazioni sul concetto di Rischio in ambito SSL

(UNI ISO 45001:2018, 3.21) *rischio per la SSL: 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.*

Situazione dovuta all'incertezza in relazione agli *obiettivi per la SSL* (3.17)

- *Esempi di obiettivi fissati dall'organizzazione per ottenere risultati specifici in coerenza con la politica per la SSL possono includere:*
 - ✓ *fornire condizioni di lavoro sicure e salubri per la prevenzione di lesioni e malattie correlate al lavoro,*
 - ✓ *soddisfare i requisiti legali e altri requisiti,*
 - ✓ *eliminare i pericoli per ridurre i rischi «downside» per la SSL,*
 - ✓ *miglioramento continuo del SG SSL,*
 - ✓ *consultazione e partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti.*

Considerazioni sul concetto di Rischio in ambito SSL

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 “principalmente” tale disciplina, possono impattare su tanti altri aspetti, obiettivi esigenze e/o aspettative dell’individuo, dell’organizzazione e delle parti interessate tutte.

rischio correlato a SSL (OH&S-related risk)

situazione dovuta all’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:

Considerazioni sul concetto di Rischio in ambito SSL

- a. **Lato negativo del rischio** (*downside risk*) - rischio nei confronti della salute e sicurezza dei lavoratori - quello cui porre la massima attenzione e la cui gestione risulta prioritaria, per legge e per motivi etici - categoria è assimilabile ai “rischi per la SSL” punto 3.21 della UNI ISO 45001:2018.
- 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 SGSSL 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 allo stesso SGSSL 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.

Considerazioni sui Rischi correlati a SSL

Tali rischi sono determinati dall'incertezza legata a fattori (risk sources and drivers), quali ad esempio:

- ✓ *relazione tra le attività umane e le infrastrutture,*
- ✓ *interfaccia umana con i processi e con le infrastrutture,*
- ✓ *comportamento umano,*
- ✓ *variabilità delle caratteristiche delle persone (riguardo a vulnerabilità, conoscenze, abilità, competenze, comportamento, genere, età e cultura),*
- ✓ *decisioni riguardanti la scelta di un particolare metodo di lavoro,*
- ✓ *natura e dinamiche del luogo di lavoro,*
- ✓ *fiducia nella conoscenza delle tecnologie attuali,*
- ✓ *tecnologie emergenti, comprese nuove applicazioni di tecnologie consolidate,*
- ✓ *variabilità metereologica ed eventi naturali,*
- ✓ *.....*

Considerazioni sui Rischi correlati a SSL

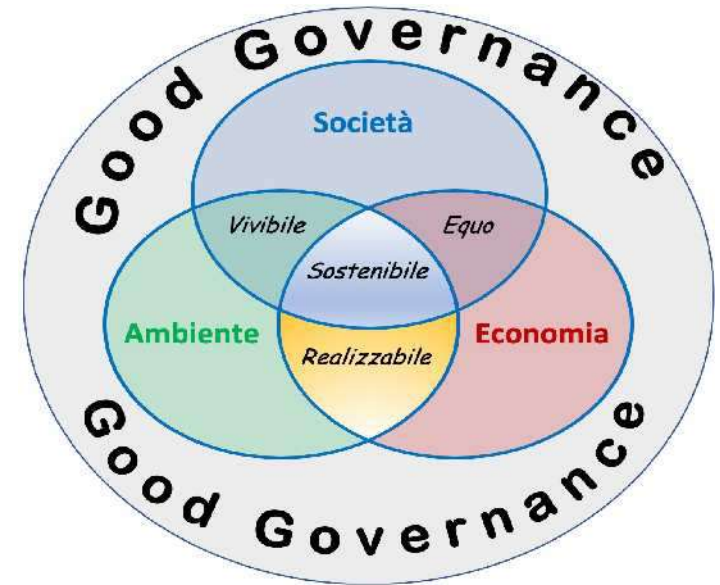
Le conseguenze di tali rischi per l'Organizzazione e per le sue PI pertinenti, oltre alla conseguenze dirette sui lavoratori (le più importanti), possono riguardare ad esempio:

- ✓ *requisiti legali e altri requisiti,*
- ✓ *Immagine e reputazione dell'organizzazione,*
- ✓ *costi derivanti dagli infortuni (diretti ed indiretti),*
- ✓ *prestazioni e/o produttività dei lavoratori,*
- ✓ *affidabilità e/o difettosità dei prodotti,*
- ✓ *costi legali e per eventuali controversie, incluse le sanzioni*
- ✓ *continuità operativa,*
- ✓ *permessi ed autorizzazioni per l'ampliamento dell'Organizzazione e delle sue attività operative,*
- ✓ *concorrenza e concorrenti,*
- ✓ *.....*

Pianificazione (strategica)

Nel determinare i criteri per valutare la significatività del rischio (criteri di rischio) si dovrebbero considerare aspetti etici, culturali, legali, sociali, reputazionali, ambientali, contrattuali, finanziari e di altro tipo. I criteri per la scelta delle opzioni sul trattamento dei rischi significativi si dovrebbero basare su aspetti della stessa natura:

la scelta di mettere in atto un sistema di gestione in accordo alle norme ISO basate su HLS può aiutare a migliorare la prestazione complessiva di un'organizzazione e costituire una solida base per iniziative di sviluppo sostenibile. I tre pilastri della sostenibilità (ambientale, sociale ed economico) dovrebbero essere alla base di qualsiasi analisi costi benefici, con una "Good Governance" attenta all'equilibrio tra i tre aspetti (People, Planet, Profit).



Pianificazione (strategica)

Scopo della gestione del rischio è creazione e protezione del valore.

Migliora le prestazioni, Incoraggia l'innovazione e favorisce la realizzazione degli obiettivi.

I criteri per valutazione e scelta del trattamento del rischio basati sui tre pilastri della sostenibilità (ambientale, sociale, economico) conducono a

creazione e protezione di Valore Sostenibile.



Pianificazione (strategica)

OH&S opportunity – Opportunità per SSL (UNI ISO 45001:2018, 3.22)

Circostanza o serie di circostanze che possono portare al miglioramento delle prestazioni in termini di SSL

Sfruttare o cogliere una opportunità non significa ottenere risultati migliori di quelli pianificati.

Il conseguimento di un risultato migliore di quanto previsto è dovuto ad una serie di circostanze fortuite che non si è stati in grado di controllare.

In linea con quanto richiesto dal punto 6.1 (HLS/HS), il risultato migliore denota un errore di pianificazione, anche se con conseguenze vantaggiose.

A volte, però, risultati migliori di quanto pianificato potrebbero creare palesi difficoltà ad un'organizzazione.

Un evento che porti a tali risultati apparentemente o realmente migliori di quanto pianificato dovrebbe essere analizzato, analogamente agli incidenti, per comprenderne le cause e sfruttare le conoscenze acquisite per migliorare la pianificazione in futuro.

UNI 11865:2022

Gestione del Rischio - Linea guida per l'integrazione della gestione del rischio nella governance e nelle attività operative di un'organizzazione. Applicazione della UNI ISO 31000 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)

UNI 11865:2022 - Appendici

- A: Principi per una gestione consapevole, efficace ed efficiente di un'organizzazione, validi per tutti i MSS basati su HLS/HS 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/HS.
- D: Esempio di percorso per l'integrazione della gestione del rischio in un IMS (*Integrated Management System*).
- E: Obiettivi e criteri di rischio: Una serie di concetti correlati al *Risk Appetite Framework*

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Gennaro Bacile di Castiglione
gbacile@studioqsa.eu

Studio  Qualità
Sicurezza
Ambiente