

CRESCE L'ATTENZIONE AL RISK MANAGEMENT; ANCHE LA COMPETENZA?

Giovanni Mattana

IL CONTESTO

Scrivevamo due anni fa che il Risk Management porta a fattor comune molti aspetti finora trattati separatamente (rischi da esposizione finanziaria, da imprevisti nella catena di fornitura, danni alla reputazione, insuccessi tecnologici, violazioni di security, disastri naturali, rotture di impianti, ...); il Risk Management sta diventando **più integrato** ed estremamente **pervasivo**.

La portata e gli impatti di tale estensione ed integrazione stanno rapidamente crescendo, anche se in modo non sufficientemente consapevole:

- cresce l'importanza complessiva del rischio (minacce/opportunità) nello scenario contemporaneo ;
- il processo decisionale deve acquisire una maggior capacità di gestirlo
- si reduce drasticamente la capacità di previsione e la sua prospettiva, cresce l'incertezza e l'esposizione a possibili sorprese;
- cresce l'effetto combinato di vari fattori, aumenta la complessità, diventa più difficile individuare gli indirizzi e persegui-rl (pur con rapidi mutamenti di rotta?);
- ci stiamo movendo da un mondo lineare di problemi conosciuti ad un mondo dinamico in cui prevalgono le decisioni basate su valutazioni di fattori di rischio.

Di qui la necessità di gestirlo non solo nei singoli comparti specifici ma in modo integrato.

IL RISK MANAGEMENT NELLA NORMAZIONE

Questi dati generali trovano riscontro anche nella normazione; si possono portare moltissimi esempi:

-Le norme ISO sul Risk Management sono già una cinquantina

- ISO ha pubblicato la 31000 '*Risk management -- Principles and guidelines*', ed ha recepito la ISO 31010 sul Risk Assessment; sta preparando una *Guidance for the implementation of ISO 31000*; è particolarmente attiva con vari documenti nel campo della IT.

- ISO CASCO e FAO sono coinvolte in moltissime *risk based activities in the food sector*

-ISO COPOLCO(*ISO's Committee on Consumer Policy*) è attivo nel considerare il Risk Management nelle implicazioni sui consumatori ("*If the risk assessment process is not done well, preventive and protective measures cannot be relied upon*").

-ISO-CASCO e IAF ne stanno considerando vari aspetti connessi alla valutazione di conformità

-UNECE - United Nations Economic Commission For Europe- ha avviato varie iniziative nel Risk Management nel campo '*Regulatory Cooperation and Standardization Policies*

-IEC sta preparando la nuova IEC 62198 Ed. 2.0: *Managing risk in projects– Application guidelines*

- Alcune norme relative ai Sistemi di Gestione includono **già** richiami relativi ai rischi (ad esempio la ISO 9001:2008, la ISO 9100 per l'aerospaziale, la Iso 14001, la ISO 27000, ...).

Ma, nell'ambito della normazione, la **novità più significativa** è rappresentata dall'inserimento del rischio nella nuova SL, la struttura comune obbligatoria di tutti i Sistemi di Gestione, già inserita nelle regole di procedura e già in corso di applicazione in alcuni sistemi di gestione: Ambiente, Qualità, Asset Management, Sicurezza sul lavoro,...).¹

Il Risk Management entra ora nei Sistemi di Gestione Qualità come componente essenziale.

Ne riportiamo la formulazione generale:

“6. Planning”

6.1 Actions to address risks and opportunities

When planning for the XXX management system, the organization shall consider the issues referred to in 4.1 and the requirements referred to in 4.2 and determine the risks and opportunities that need to be addressed to assure the XXX management system can achieve its intended outcome(s) prevent, or reduce, undesired effects achieve continual improvement

The organization shall plan:

- a) *actions to address these risks and opportunities, and*
- b) *how to integrate and implement the actions into its XXX management system processes evaluate the effectiveness of these actions.*

6.2 XXX objectives and planning to achieve them”

SONO INDICAZIONI SOLO GENERICHE?

A prima vista possono apparire come indicazioni generiche, ma poi la Iso 31000- *Risk management -- Principles and guidelines*- fornisce tutte le indicazioni per gestire il tema nelle sue fasi essenziali (FIG 1):

- **PRINCIPLES**
- **CONTEXT**
- **RISK ASSESSMENT**
 - Risk identification
 - Risk analysis
 - Risk evaluation
- **RISK TREATMENT**
- **MONITORING AND REVIEW**
- **RECORDING AND REPORTING THE PROJECT RISK MANAGEMENT PROCESS**

¹ ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement, 2013, Annex SL, Appendix 2 sets out the high level structure, identical core text and common terms and core definitions that are to form, when possible, the nucleus of future and revised management system standards such as ISO 9001.

‘All MSS (whether they are Type A or Type B MSS) shall, in principle, use consistent structure, common text and terminology so that they are easy to use and compatible with each other.

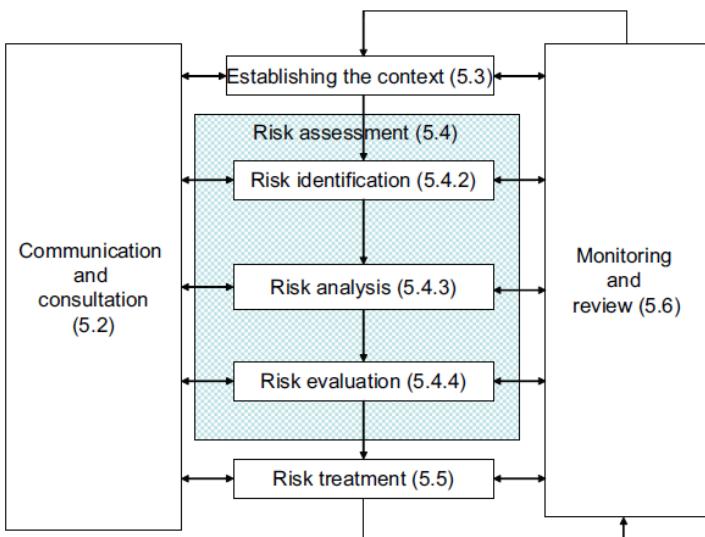


FIG 1

L'applicazione di questi concetti nei vari ambiti comporta quindi le seguenti operazioni:

- **Assimilare la logica**
- **Applicarla al contesto specifico**
- **Applicare le tecniche**
- **Gestire i risultati**

Esse vanno specificatamente **applicate a ciascun processo/attività specifica**.

Si stanno moltiplicando i modelli di applicazione in contesti specifici (anche, per es. quelli dell'attività legislativa, normativa, della valutazione della conformità, oltre a tutti quelli settoriali).

QUANTO CIÒ VIENE EFFETTIVAMENTE PRATICATO?

Per indagare su quanto esse vengano applicate conviene partire dalla **definizione stessa di rischio**. Nella ISO 31000 è definito come “**effetto sugli obiettivi dell’incertezza**” dove un effetto è uno scostamento da quanto atteso – positivo-opportunità e/o negativo-minacce.

E la **definizione ISO di Risk management** - gestione del rischio, recita “**attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo una organizzazione con riferimento al rischio**”.

Ma la definizione dell’Institute of internal Auditor dà la seguente definizione di Risk Management: “*A process affected by an entity’s **board of directors**, management, and other personnel, applied in **strategy setting** and **across the enterprise**, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risks to be **within its risk appetite**, to provide **reasonable assurance** regarding the **achievement of entity objectives**.*” (Source: COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework. 2004. COSO) e ne propone la struttura riportata in fig.2.

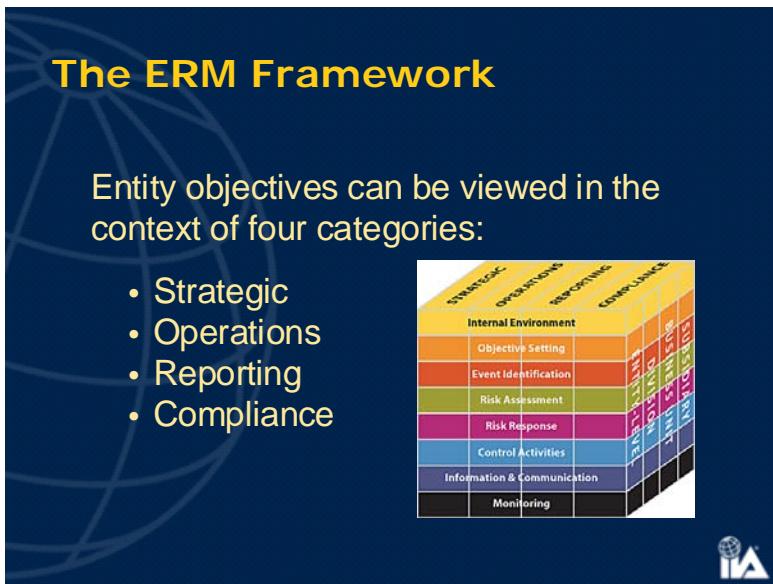


Fig. 2. Il framework di Enterprise Risk Management di IIA

Nasce ora il quesito: quanto viene praticato il Risk Management in ciascuna delle sue fasi principali sopra richiamate?

• STABILIRE IL CONTESTO

Implica, tra l'altro

- L'identificazione del rischio in un selezionato dominio di interesse.
- La pianificazione per il resto del processo.
- Stabilire:
 - La portata sociale della gestione del rischio
 - L'identità e gli obiettivi delle parti interessate
 - La base su cui saranno valutati i rischi, i vincoli.
- La definizione di un framework e di un'agenda per l'identificazione delle attività.
- Lo sviluppo di un'analisi dei rischi coinvolti nel processo.
- L'attenuazione dei rischi utilizzando le tecnologiche disponibili, risorse umane e organizzative.

• USARE I METODI DI VALUTAZIONE

La Norma IEC 31010, Ed. 1.0, - *TECNICHE DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO- Risk Management – Risk Assessment Techniques*, contiene una utile guida per la scelta dei metodi per la valutazione del rischio.²

² Vedi Qualità 1-2010, art. L. Solinas e G. Mattana

Strumenti e tecniche	Processo di risk assessment				
	identificazio ne del rischio	Analisi del rischio			valutazione del rischio
		Conseguenze	Probabilità	Livello di rischio	
Brainstorming	SA ⁽¹⁾	NA ⁽²⁾	NA	NA	NA
Interviste strutturate o semistruzzurate	SA	NA	NA	NA	NA
Metodo Delfi	SA	NA	NA	NA	NA
Check-lists	SA	NA	NA	NA	NA
Analisi di rischio preliminare (operatività)	SA	SA	A ⁽³⁾	A	A
HACCP (Analisi dei rischi e dei Punti Critici di Controllo)	SA	SA	NA	NA	SA
Determinazione del rischio ambientale	SA	SA	SA	SA	SA
Strutture < What if? > (SWIFT)	SA	SA	SA	SA	SA
Analisi di Scenario	SA	SA	A	A	A
Business impact analysis	A	SA	A	A	A
Analisi della radice delle cause	NA	SA	SA	SA	SA
FMEA (Analisi dei modi e degli effetti di guasto)	SA	SA	SA	SA	SA
FTA (analisi ad albero delle avarie)	A	NA	SA	A	A
Analisi ad albero degli eventi	A	SA	A	A	NA
Analisi Cause-Conseguenze	A	SA	SA	A	A
Analisi Causa-Effetto	SA	SA	NA	NA	NA
Analisi dei livelli di protezione (LOPA)	A	SA	A	A	NA
Analisi degli Alberi di Decisione	NA	SA	SA	A	A
Analisi dell'affidabilità umana	SA	SA	SA	SA	A
Analisi a cravattino (Bow tie)	NA	A	SA	SA	A
RCM (Manutenzione centrata sull'affidabilità)	SA	SA	SA	SA	SA
Sneak circuit analysis	A	NA	NA	NA	NA
Analisi di Markov	A	SA	NA	NA	NA
Analisi con simulazioni tipo Monte Carlo	NA	NA	NA	NA	SA
statistiche Bayesiane e reti di Bayes	NA	SA	NA	NA	SA
Analisi di curve FN (frequenza-elementi colpiti)	A	SA	SA	A	SA
Indici di Rischio	A	SA	SA	A	SA
Matrice Consequenze/probabilità	SA	SA	SA	SA	A
Analisi Costi/benefici	A	SA	A	A	A
Analisi decisionale Multi-criterio	A	SA	A	SA	A
LEGENDA :	(1) SA = DECISAMENTE APPLICABILE (2) A = APPLICABILE (3) NA = NON APPLICABILE				

Fig. 3 – Strumenti e tecniche applicabili al processo di risk assessment secondo la Norma IEC-ISO 31010

Per ciascuna tecnica viene indicato il grado di applicabilità nelle principali fasi di valutazione del Rischio (vedi figura 3).

Di ciascuna tecnica vengono poi richiamati i tratti salienti, l'uso d'elezione, il processo per applicarla con input ed output, i punti di forza e i limiti intrinseci.

Mentre per lo specialista costituisce solo un'estrema sintesi di elementi noti, per il non esperto può essere quanto basta per orientarsi in un mondo non familiare.

Segue una classificazione delle tecniche rispetto all'impegno che richiede (risorse e capacità), alla natura e grado di incertezza che lascia all'analisi, e infine alla capacità o meno di dare risultati quantitativi (non si conosce ciò che non si sa misurare...)

Questa ricchissima tabella sinottica è particolarmente preziosa nell'aiutare a scegliere oculatamente quali delle molte tecniche disponibili siano adatte alle analisi di nostro interesse, e alle nostre capacità di lavoro e di spesa.

Scorrendo la lista saltano all'occhio tecniche molto familiari a chi si occupa di qualità, compresi alcuni dei famosi 7 strumenti di Ishikawa, ma anche strumenti più sofisticati.

• GESTIRE IL RISCHIO

Le tipologie di gestione del rischio sono solitamente citate in modo generico come opzioni di gestione del rischio e vengono suddivise in: *evitare, controllare, assumere, trasferire il rischio, conoscere e ricercare*.

Evitare: utilizzare un approccio alternativo che non ha rischio. È la tecnica di gestione del rischio più efficace, quando può essere applicata.

Controllare: controllare i rischi significa sviluppare un piano di riduzione del rischio e poi tener fede ad esso. L'aspetto chiave è la pianificazione fatta da personale esperto.

Assumere: significa semplicemente accettare consapevolmente il rischio e procedere in regime di rischio controllato.

Trasferire del Rischio: significa far accettare il rischio ad un'altra parte, tipicamente tramite contratto.

Conoscere e Ricercare: attività di base da perseguire in tutte le opzioni..

Il risk management è un processo continuo che unisce la gestione proattiva delle attività ad un programma volto a mitigare la possibilità dei fallimenti.

QUESITI E PROSPETTIVE

Nascono subito due rilevanti quesiti:

-Quanto RISK MANAGEMENT c'è nel paniere complessivo della qualità, oggi?

Certamente poco, almeno rispetto al principio di prevenzione che ha ispirato in larga misura tutta la disciplina della Qualità.

-Quanto RISK MANAGEMENT c'è nel futuro della Qualità?

Certamente molto; è uno dei campi a forte convergenza di tendenza.

Ma è una convergenza da costruire. E farlo attraverso sensibilizzazione, consapevolezza, acquisizione e uso di tecniche e di esperienze e loro disseminazione.

Cresce anche la necessità di competenza degli auditor. Con riferimento alle attività di auditing dice Neil R. Hannah, direttore BSI e IIOC: "Risk is at the heart of management systems auditing and certification. Risk mitigation is a key outcome of the application of many management standards. For this to be trusted we all need to do more work on the reduction of risk on the certification and accreditation processes themselves"

Cammino non certo facile e breve; ma le associazioni culturali hanno proprio lo scopo di delineare indirizzi e riuscire ad attuarli.