

**Il Futuro dei Sistemi di Gestione: modelli di governance per la
competitività sostenibile di un'organizzazione**
*dal sistema di gestione per la qualità ...
... alla qualità del sistema di gestione*

Milano, **20 novembre 2008**
Palazzo FAST - Piazzale Morandi, 2

**Il Risk Management
nel futuro dei Sistemi di Gestione**

Intervento di

Gennaro Bacile di Castiglione

Presidente Comitato Normativa e Certificazione di AICQ

Scopo dell'intervento

fornire qualche spunto di riflessione per considerare:

- 📄 non Sistemi.... ma un “Sistema di Gestione”
- 📄 come un insieme di processi interagenti tra loro e con il mondo esterno all'Organizzazione,
- 📄 con l'obiettivo strategico di soddisfare esigenze ed aspettative di tutte le parti interessate,
- 📄 come strumento di governo dei rischi di qualsiasi natura,
- 📄 attraverso una metodologia di base comune.

Sistema di Gestione per la Qualità

(da UNI EN ISO 9000:2000 - 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3)

Insieme di elementi tra loro correlati o interagenti

Sistema

per stabilire politica ed obiettivi e per conseguire

tali obiettivi, **con lo scopo di guidare e tenere**

di Gestione

sotto controllo un'organizzazione

con riferimento alla qualità

per la Qualità

Nota:

Un sistema di gestione di un'organizzazione può includere sistemi di gestione differenti, quali un sistema di gestione per la qualità, un sistema di gestione finanziaria o un sistema di gestione ambientale

Sistema di Gestione Ambientale

(ISO 14001:2004 par. 3.8)

Parte del sistema di gestione di un'organizzazione utilizzata per sviluppare ed attuare la propria politica ambientale e gestire i propri aspetti ambientali.

Sistema di Gestione

(integrata? generale? consapevole? Responsabile.....)

Insieme di elementi tra loro correlati o interagenti per definire, attuare e soddisfare in modo coerente ed armonico gli obiettivi e la politica relativi **a tutti** gli aspetti (*significativi?*) dell'attività di un'organizzazione, con lo scopo di guidarla, tenerla sotto controllo e **difenderla dagli eventi indesiderati**.

Nota 1: gli aspetti riguardano ad esempio:
qualità, ambiente, sicurezza e salute sul lavoro, sicurezza delle informazioni, responsabilità sociale, economia, finanza, security,

Nota 2: gli obiettivi e la politica di un'organizzazione tengono conto delle **esigenze e delle aspettative di tutte le parti interessate** alla vita dell'organizzazione stessa;

Nota 3: la difesa dagli eventi indesiderati comprende la prevenzione di un evento e la minimizzazione delle sue conseguenze negative.

GESTIONE TOTALE PER LA QUALITÀ

(UNI EN ISO 8402:1994 - 3.7)

Modo di governo di un'organizzazione incentrato sulla qualità, basato sulla **partecipazione di tutti i suoi membri**, che mira al successo a lungo termine ottenuto attraverso la **soddisfazione dei cliente**, e **comporta benefici per tutti i membri dell'organizzazione e per la collettività**.

Nota 4: Il concetto di "benefici per la collettività" implica, per quanto necessario, il soddisfacimento dei "requisiti della collettività".

Questi sono definiti come:

Obblighi derivanti da leggi, regolamenti, regole, codici, statuti e da altre considerazioni quali ad esempio:

- ↙ protezione dell'ambiente
- ↙ conservazione dell'energia e delle risorse naturali
- ↙ salute e sicurezza
- ↙ security

QUALITÀ

(UNI EN ISO 9000:2000)

grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti, *cioè soddisfa le* esigenze o aspettative che possono essere espresse, generalmente implicite o cogenti.

“Generalmente implicite” *significa che* sono uso o prassi comune, per l'organizzazione, per i suoi clienti e per le altre parti interessate.

📄 protezione dell'ambiente ed salvaguardia delle risorse naturali “impliciti” nel concetto di qualità, come esigenze e aspettative della collettività e dell'ambiente stesso,

📄 ambiente come una delle “parti interessate” all'attività di un'organizzazione.

Quindi...

consapevolezza di un concetto esteso a:

- **Qualità della vita**
- **Sviluppo Sostenibile**

La ISO 9001 ha dei forti limiti in proposito ...

... anche il suo titolo appare impreciso:

*Sistemi di gestione per la qualità
Requisiti (minimi!)*

Elementi comuni di un Sistema di Gestione (in accordo alla ISO Guide 72:2001)

Principali categorie ed elementi comuni

 **Politica**

 **Pianificazione**

↳ preparazione alle emergenze per eventi prevedibili

 **Attuazione e funzionamento**

 **Valutazione delle prestazioni**

 **Miglioramento**

 **Riesame da parte della Direzione**

Revisione della ISO 19011

È significativo il fatto che, in occasione della programmata revisione della ISO 19011 (*Linee guida per gli audit dei sistemi di gestione per la qualità e/o di gestione ambientale*), si invitavano i partecipanti al GdL ISO sul **risk management** ad indicare la propria disponibilità ad essere coinvolti in tale revisione, giustificando la richiesta con la **considerazione che la futura ISO 31000** (*Risk management — Principles and guidelines on implementation*) potrebbe avere **influenza** sulle prossime edizioni delle norme riguardanti i sistemi di gestione, in quanto questi ultimi sono destinati a divenire sempre più **“risk based”**.

PAS 99:2006

(Publicly Available Specification)

Specification of common management system requirements as a framework for integration

È un documento, emesso dal BSI, interessante a proposito di sistemi di gestione integrata e di connessioni con il risk management. Prende in considerazione gli elementi comuni delle norme sui SG e suggerisce come integrarli tra loro con l'obiettivo della semplificazione, riduzione della burocrazia e dei conflitti tra i vari aspetti, **ponendo l'accento sul controllo dei rischi** e fornendo uno strumento all'alta direzione per avere una visione a 360°, in un ottica di soddisfacimento delle esigenze e delle aspettative di tutte le parti interessate.

È anche uno strumento **aperto a futuri schemi** o ad essere utilizzato per coordinare aspetti non ancora contemplati da specifici standard.

La ISO 9001 e i Rischi

La ISO 9001 non cita mai esplicitamente i rischi, ma li tratta in modo indiretto:

- ❖ non conformità come conseguenze dei **rischi**, in particolare quelle potenziali;
- ❖ azioni correttive/preventive per il loro trattamento.

Sono sicuro di non sbagliare affermando che solo una piccolissima percentuale di sistemi certificati ISO 9001 abbiano preso in considerazione ed attuato questa visione.

La ISO 9001 e i Rischi

(paragrafo 0.1 Introduzione – Generalità)

Nella nuova ISO 9001:2008 si vede il primo timido tentativo di parlare più esplicitamente di rischi associati al business che influenzano la progettazione e l'attuazione del sistema di gestione per la qualità.

Le Norme sui Sistemi di Gestione e i Rischi

Per contro, al paragrafo 0.4 (Compatibility with other management systems), sia la ISO 9001:2000, sia la nuova ISO 9001:2008 (almeno nell'FDIS) accennano al risk management come ad un ulteriore sistema di gestione. L'accento è presente anche nell'introduzione della ISO 14001:2004; in tutti e tre i documenti il senso della frase è:

La presente norma internazionale non include requisiti specifici di altri sistemi di gestione, come quelli particolari per ...omissis... o per la gestione dei rischi, sebbene i suoi elementi possano essere allineati o integrati con quelli di altri sistemi di gestione.

Tutto questo appare come una forte contraddizione, visto che in campo ambientale è necessario gestire almeno i rischi per l'ambiente e per la qualità almeno quelli legati al prodotto ed al mercato.

Non cade in una tale contraddizione la OHSAS 18001:2007 (Occupational health and safety management system – Requirements).

Nonostante il parere di alcuni, invece, la maggioranza dei membri ISO partecipanti al GdL “risk management”, tra cui l'Italia, si è sinora espressa nel senso di considerare il risk management **non** un ulteriore sistema di gestione, ma un insieme di processi (macro-processo).

Concetti relativi al rischio

(UNI 11230:2007 – Fig. A.1)



Rischi relativi all'attività di un'organizzazione

Risultati di una gestione non adeguata, non efficace e non efficiente:

Q Prestazioni scarse dell'organizzazione, prodotti non adeguati o difettosi che possono causare danni e insoddisfazione dei clienti

A Impatti dannosi sull'ambiente

S Danno alla salute ed al benessere del personale

Rischi per l'organizzazione

Q sanzioni economiche o penali da prodotto difettoso.
Insoddisfazione dei clienti, perdite economiche, diminuzione quote di mercato, perdite sul mercato finanziario

A sanzioni economiche o penali per i danni all'ambiente, perdita di immagine.....

S sanzioni economiche o penali per i danni alla salute del personale, perdita di immagine.....

Le conseguenze di un incidente...

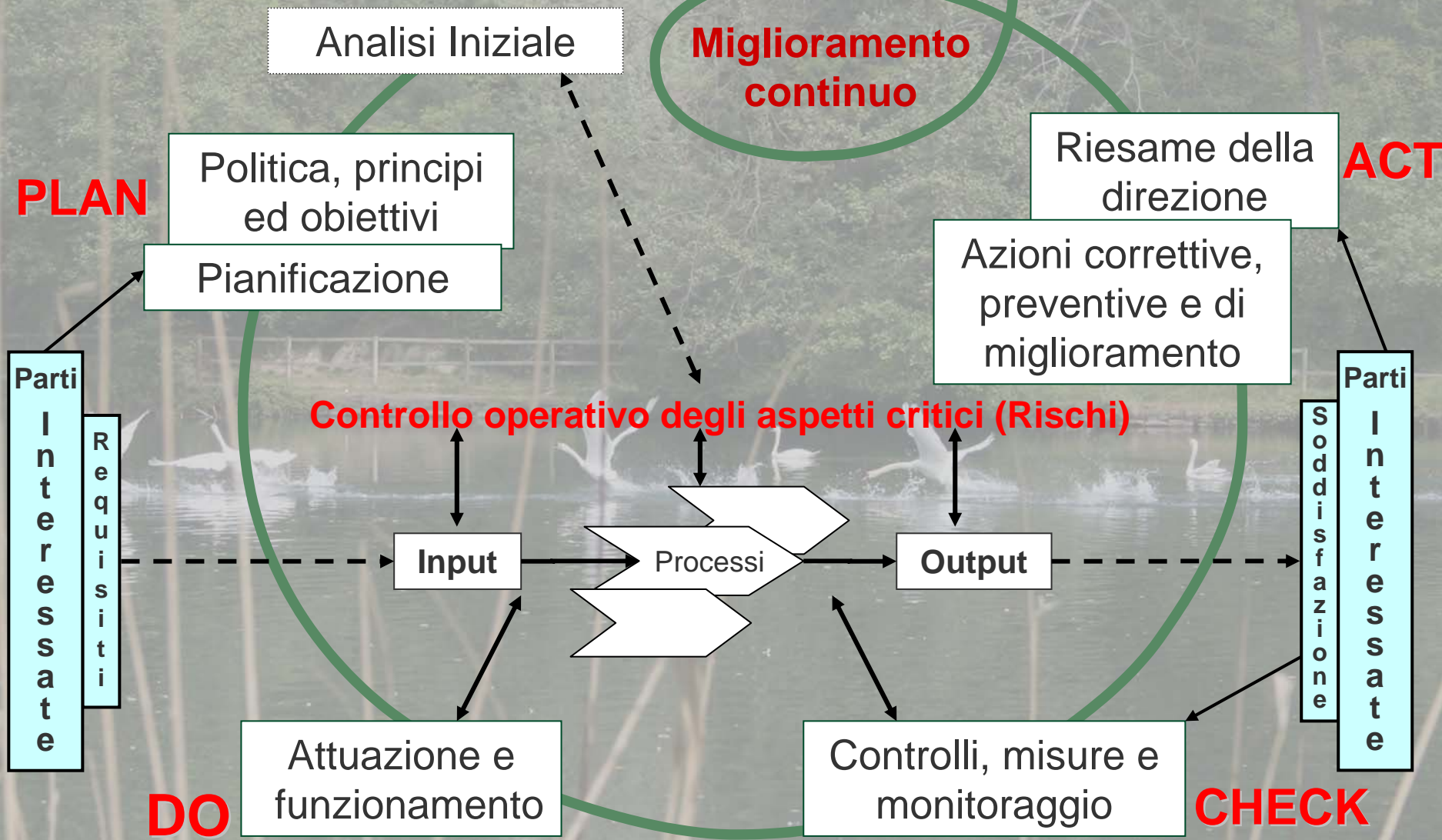
Un'esplosione che distrugge parzialmente o integralmente uno stabilimento, può causare problemi :

- ↙ di salute e sicurezza del personale;
- ↙ ambientali e di sicurezza sulla popolazione (esplosione delle finestre dei vicini, emissione di sostanze nocive in ambiente)
- ↙ di qualità: danno ai prodotti, interruzione delle forniture ed incapacità di soddisfare il mercato nel medio o nel lungo termine

quindi possibili ripercussioni economiche, forse legali, perdite di quote di mercato, di immagine, ecc.

Modello generico di un Sistema di gestione

Fonte: Dick Hortensius - NEN



Risk Management

come

**Processo Biologico Vitale
di un'Organizzazione**

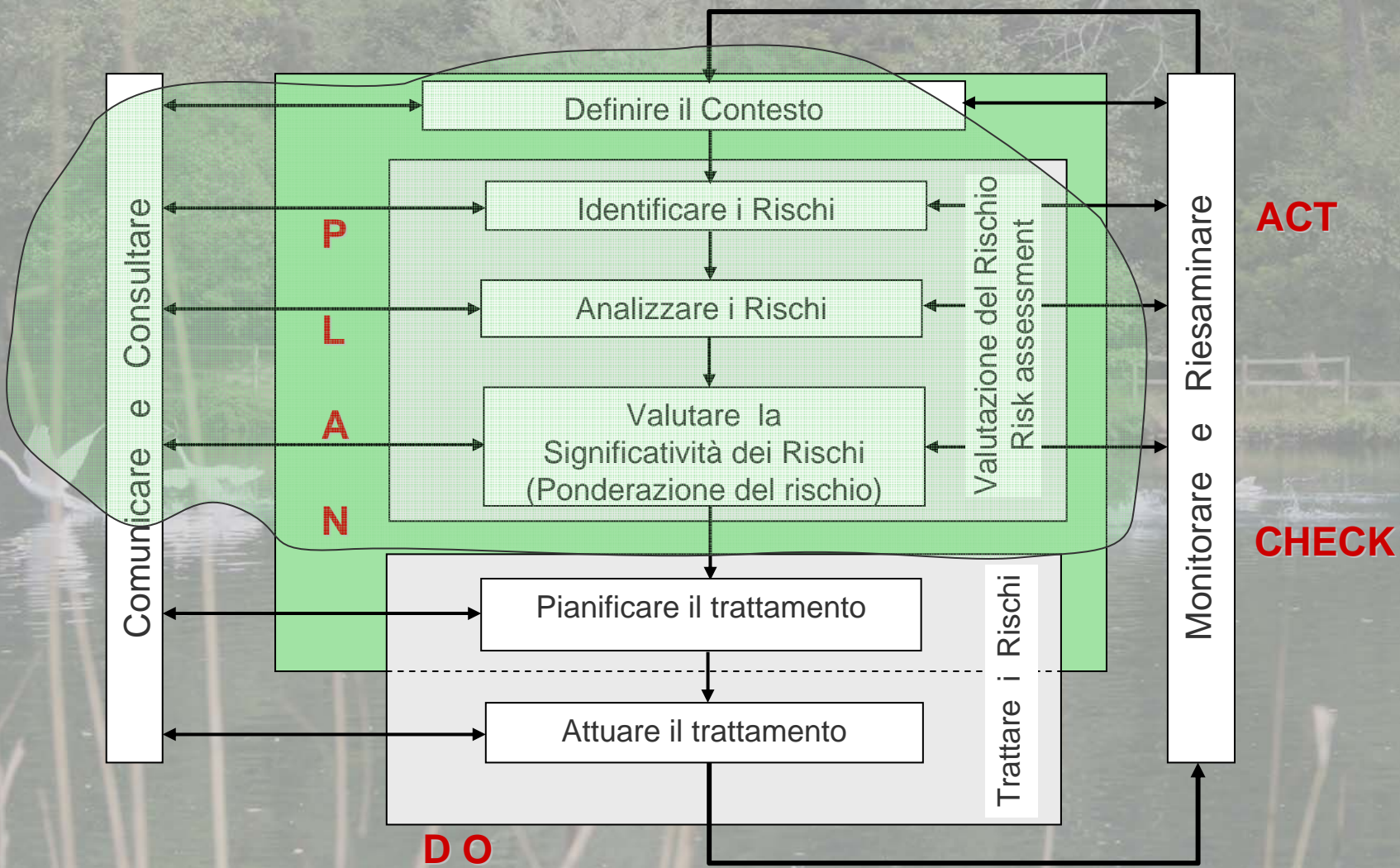
**Il “cuore” del suo sistema di
gestione**

Risk Management

- 📄 come processo di direzione
- 📄 come filosofia di vita aziendale
- 📄 attuato attraverso una cultura diffusa in tutti i settori dell'organizzazione e a tutti i livelli
- 📄 assicurare che tutti i collaboratori siano consapevoli:
 - dei rischi connessi all'attività dell'organizzazione in generale
 - dei rischi specifici nell'attività svolta e
 - dell'importanza del proprio contributo nel prevenire eventi indesiderati e/o nel ridurre le conseguenze
- 📄 prevenzione dei rischi come scelta strategica.

Processo di gestione del rischio – Visione complessiva

(tratta da AS/NZS 4360:2004)



ISO/DIS 9004:2009 e i rischi

Managing for the sustained success of an organization A quality management approach

Sustained success (of an organization)

- result of the ability of an organization to achieve and maintain its objectives in the long term.

Risk (AS/NZS 4360:2004)

- the chance of something happening that will have an impact on objectives

Risk (CD2 ISO/IEC Guide 73)

- effect of **uncertainty** (3.3.5.1) on objectives

Rischio (UNI 11230:2007)

- *l'insieme delle possibilità di un evento e delle sue conseguenze sugli obiettivi*

Organization's environment

- combination of internal and external factors and conditions that can affect the achievement of an organization's objectives, and its behaviour towards its interested parties

Context (internal and external – CD2 ISO/IEC Guide 73)

- *environment in which the organization seeks to achieve its objectives*

Risk Manager

Chi è costui?

- Responsabile del processo di Risk Management
- Rispondere direttamente al vertice aziendale
- “Rappresentante della Direzione”
- Ogni responsabile di processo/attività anche “gestore dei rischi” nel proprio ambito, coordinati dal Risk Manager

Comunicazione e Consultazione

...con le parti interessate interne ed esterne:

- ☰ dipendenti e collaboratori esterni;
- ☰ azionisti;
- ☰ clienti;
- ☰ fornitori e appaltatori;
- ☰ organizzazioni non governative ed altri gruppi o individui interessati alla salvaguardia dell'ambiente ed alla difesa dei consumatori;
- ☰ autorità a livello locale e nazionale, gli enti locali;
- ☰ banche, finanziatori;
- ☰ assicurazioni;
- ☰ popolazione locale, la comunità nel suo complesso;
- ☰

Importanza della consultazione

con le parti interessate per definire:

 criteri di valutazione

 livelli di significatività

 qual è il livello di rischio “accettabile”

Identificare, Analizzare i Rischi e Valutarne la Significatività

- ☞ stabilire una scala di priorità per decidere su cosa intervenire con maggior urgenza;
- ☞ stabilire la reale entità e l'eventuale accettabilità dei rischi;
- ☞ consentire “**decisioni basate su dati di fatto**” a proposito del successivo trattamento.

Conclusioni

- ❏ Non ulteriori requisiti
- ❏ Un modo di lavorare che può risultare più efficace e più efficiente, attraverso una metodologia che consenta di tenere sotto controllo gli aspetti critici dei propri processi e, quindi, i rischi.
- ❏ “Gestione Consapevole” dell’organizzazione in accordo con il principio delle “decisioni basate su dati di fatto”.
- ❏ “Risk Management” come “ la cultura, i processi e le strutture che sono indirizzate a concretizzare le opportunità potenziali mentre gestiscono gli effetti negativi” (AS/NZS 4360:2004)

Conclusioni

- ❏ Non sempre riprogettare un processo per ridurre un rischio o per ottemperare ad un nuovo requisito cogente, si traduce in maggiori costi.
- ❏ Spesso, direttamente o indirettamente, potremmo ottenere risparmi o aumentare le quote di mercato o migliorare l'immagine dell'organizzazione.
- ❏ Facilitazione nel mercato del Credito - Basilea 2
- ❏ Fiducia dal mercato finanziario
- ❏ Risparmio nelle polizze assicurative - "Ritorno alle origini"