

Mitigare il rischio richiede una diversa disposizione mentale che non l'assicurare la Qualità.

Libera traduzione, su consenso dell'Autore, a cura di Qualitiamo e dell'Ing. Gian Carlo Mocci dell'articolo di Greg Hutchins - Pubblicato sulla rivista "Quality Digest" nel numero di Giugno 2008.

Greg Hutchins

è il Principal Engineer di Quality Plus Engineering, un dipartimento per la sicurezza Nazionale Americano, specializzato per la protezione delle infrastrutture critiche. Maggiori informazioni su www.qualityplusengineering.com

QualitiAmo

è il primo portale italiano e la prima community completamente gratuiti dedicati alle tematiche della qualità e della certificazione in generale. Maggiori informazioni su www.qualitiamo.com

Gian Carlo Mocci

già Risk Manager, Quality Manager, e Responsabile Commerciale in un prestigioso Ente di Certificazione Internazionale, è Responsabile Clienti in Prudential Financial, Lead Auditor SGA ed SGQ, Internal Auditor CRSA.

RISK MANAGEMENT: IL FUTURO DELLA QUALITÀ

Avete notato che, ultimamente, nel campo della Qualità è in corso una trasformazione paragonabile a un vero e proprio terremoto? L'interesse per il risk management sta crescendo e, secondo alcuni, sta sfiorando i livelli raggiunti dal quality management. Quali sono i fattori che supportano questa tesi? Alcuni enti di certificazione internazionali stanno facendo rientrare le loro attività di certificazione sotto il grande "ombrello" della gestione del rischio. In molte conferenze e convegni che trattano di Qualità, inoltre, c'è, spesso, una parte che riguarda il risk management. Cosa sta succedendo?

In questo articolo, cercheremo di capire perchè ci si sta spostando verso un atteggiamento di gestione del rischio e come potete riuscire ad avvantaggiarvi di questa situazione per trarne profitto per la vostra carriera professionale.

Cosa sta succedendo?

Partiamo da un dato. Alcuni enti di certificazione di rilievo internazionale si stanno riconvertendo da organizzazioni che trattano di Sistemi Qualità a organizzazioni che si occupano di gestione del rischio. Ad esempio, Det Norske Veritas sul suo sito ha un'intera parte che tratta di risk management. Questo passaggio sta avvenendo anche per molti al-

tri enti di Certificazione e Ispezione. Il Quality Management Institute offre un'intera gamma di servizi sul risk management, dalla "valutazione del rischio legato al fornitore" alla "gestione delle performance ambientali".

Se proverete a visitare qualcuno dei siti internet degli Enti di certificazione, vi accorgete di questa vera e propria rivoluzione. (NDT: si veda a tal fine anche la seconda parte dell'articolo pubblicato sul numero di ottobre di De Qualitate dal titolo "Qualità e Rischio: l'inizio di un nuovo corso?").

Questi enti si stanno riconvertendo, riposizionandosi sul mercato come fornitori di servizi sul risk management per tutta una serie di motivi:

- economici
- maturità degli standard legati ai sistemi di gestione della qualità
- globalizzazione
- responsabilità sociale d'impresa
- nuovi business model
- internet.

Proviamo, dunque, a dare un'occhiata più da vicino.

Le certificazioni ISO 9001 nel Nord America sono in una situazione di stasi e sono diventate una *commodity*, proprio come i servizi di auditing che supportano l'iter di adeguamento allo standard di riferimento. Il principale mercato in crescita è quello Asiatico. Il mercato nordamericano e altri grandi mercati sono saturi per quanto riguarda le certificazioni ISO 9001. Ecco dunque perché gli enti di certificazione si stanno chiedendo: "Come possiamo fornire valore aggiunto?" e "Come possiamo generare nuovi profitti?"

La globalizzazione, il ricorso all'outsourcing e lo sviluppo tecnologico hanno aggiunto incertezza, complessità e parecchi rischi al modo di operare delle organizzazioni. Questa incertezza e questa complessità su scala globale sono sfociate nella necessità di controlli aggiuntivi sui rischi. Ecco perché **il risk management è diventato un'estensione ovvia delle attività di audit e compliance** (NDT: ad esempio sul D.Lgs 231/01) da parte di coloro che forniscono servizi di certificazione.

Inoltre, **gli standard che si basano sulla ISO 9001 sono ormai possiamo dire, maturi**. Nel corso del loro sviluppo lungo gli anni si sono

evoluiti partendo da una mera assicurazione di conformità alla ricerca e al perseguimento dell'efficacia, attraverso un approccio per processi. In aggiunta, sono stati sviluppati nuovi standard ISO legati alla gestione dei sistemi qualità come, ad esempio, la ISO 28000 "Specification for security management systems for the supply chain," la ISO/IEC 27001 "Information technology-Security techniques-Information security management systems-Requirements," e tanti altri. I sistemi di gestione della sicurezza si basano sulla gestione del rischio. Nel mondo sono più di 900.000 le organizzazioni che hanno adottato la norma ISO 9001. Il pensiero comune è che molte di queste adotteranno i nuovi sistemi ISO basati proprio sulla gestione del rischio (NDT: l'adozione è soprattutto relativa a specifici standards per specifici settori di attività).

Di recente, le aziende Multinazionali sono state costrette ad aumentare il loro impegno nei confronti del controllo dei processi affidati in outsourcing, della sostenibilità ambientale e della corporate governance. Negli ultimi anni, infatti, sono cresciuti vertiginosamente i rischi legati alla *corporate governance*, alla *social responsibility*, ed agli aspetti connessi ai diritti umani ed al lavoro minorile anche a causa del massiccio ricorrere all'outsourcing.

L'aerospaziale, l'automotive e la maggior parte dei settori manifatturieri hanno sviluppato nuovi modelli di gestione che basano la loro operatività su un ricorso massiccio all'outsourcing.

La Sara Lee Corp., ad esempio, ha venduto tutti gli stabilimenti che non rappresentavano il suo core business. Si concentrerà solo su quelle attività che ha considerato fondamentali come quelle legate allo sviluppo di nuovi prodotti, alla gestione dei suoi marchi e all'aumento della quota di mercato. Sara Lee esternalizzerà, dunque, tutto ciò che non considera *core business* e manterrà solo i cosiddetti "processi proprietari".

In altre parole, si concentrerà su ciò che sa fare meglio ed esternalizzerà tutto il resto. L'outsourcing, però, può portare seri rischi legati al livello qualitativo e alla sicurezza dei prodotti. Entrambi questi aspetti possono incidere sui rischi legati a campagne di richiamo e conseguenti aspetti connessi all'immagine ed alla reputazione.

Anche internet ha accelerato la necessità di ricorrere al risk management. Jim Kline, un consulente di Portland, Oregon, che si occupa di qualità, ha detto: "Clienti molto vigili stanno diffondendo i reclami dei clienti in tutto il Mondo tramite you tube". **Fallire la gestione dei rischi legati alla qualità (NDT: reale o percepita che sia) può portare anche al fallimento dell'azienda.**

La globalizzazione e l'outsourcing rendono difficile la gestione dei processi interni, quali quelli legati alla qualità.

La reputazione di Toyota per la qualità delle sue automobili subisce un duro colpo ad ogni campagna di richiamo. Benvenuti nell'economia globale.

Cos'è il rischio?

Ci sono molte definizioni di rischio. La maggior parte, però, considera i seguenti elementi:

- Rischio che accada qualcosa che può avere un effetto negativo sugli obiettivi, misurato in termini di conseguenze e di probabilità (AS/NZS 4360:1999—"Risk Management")
- Rischio di una situazione o circostanza che crei incertezza relativamente al raggiungimento degli obiettivi e dei programmi stabiliti (FAA System Engineering Manual)
- Rischio che accada un evento che influenzerà negativamente il raggiungimento degli obiettivi (Enterprise Risk Management—Integrated Framework, COSO, 2004)
- (NDT: riteniamo utile riportare anche la seguente definizione tratta dalla Norma UNI 11230 – Gestione del Rischio, Vocabolario: Insieme della possibilità di un evento e delle sue conseguenze sugli obiettivi).

Cos'è il risk management?

Il risk management è la capacità di identificare il rischio, valutarlo e mitigarlo.

Sebbene esistano molte definizioni di risk management, quelle che seguono le riassumono bene:

- Il risk management è formato dalla cultura, dai processi e dalle strutture che contribuiscono a gestire in maniera efficace le potenziali opportunità e gli effetti avversi (AS/NZS 4360:1999—"Risk Management")
- Il risk management è la identificazione valutazione e risposta al rischio per quanto riguarda un obiettivo specifico (Enterprise Risk Management—Integrated Framework, COSO, 2004)
- (NDT: riteniamo utile riportare anche la seguen-

te definizione tratta dalla Norma UNI 11230 – Gestione del Rischio, Vocabolario: Insieme di attività, metodologie e risorse coordinate per guidare e tenere sotto controllo un'organizzazione con riferimento ai rischi).

Esempi di risk management

Proviamo ad esaminare qualche applicazione pratica di risk management. La concorrenza spinge le aziende a sviluppare più prodotti e più velocemente perché i mercati si specializzano e i clienti chiedono sempre di più.

Le organizzazioni hanno capito che non possono tenere il passo dei desideri dei clienti, così si affidano ai fornitori per progettare qualcosa di nuovo che possa migliorare la loro offerta. Ad esempio, le compagnie che producono telefoni cellulari devono sfornare in continuazione nuovi modelli per tenersi al passo col mercato.

Le collaborazioni con i fornitori, in questo caso, sono critiche e i rischi legati al timing dei prodotti aumentano. I prodotti non devono arrivare sul mercato né troppo presto né troppo tardi per poter così contrastare efficacemente quelli dei concorrenti. Se arrivano troppo presto, infatti, la richiesta del mercato è ancora insufficiente; se arrivano troppo tardi, invece, la maggior parte delle vendite andrà persa.

Come Sara Lee Corp., anche **la Boeing ha deciso di adottare un modello che enfatizza l'outsourcing e la catena di fornitura.** Il modello si basa su questi step: progettare il prodotto core, esternalizzare l'assemblaggio (che può arrivare fino all' 85% dei costi di produzione), completare l'assemblaggio del prodotto finito, testare il prodotto per assicurarne la conformità e gestire il marchio Boeing. Sebbene il Boeing 787 Dreamliner sia stato costruito secondo questo modello, la Boeing non ha né anticipato né gestito efficacemente il rischio legato ai fornitori che si sono occupati degli assemblaggi, per questo motivo ha dovuto rimandare l'ingresso sul mercato del 787 di parecchi mesi.

Il top management del **Dipartimento per la Sicurezza Nazionale degli Stati Uniti vorrebbe una tracciabilità completa (dalla culla alla tomba) delle forniture che si basi su un'analisi dei rischi.** Le forniture, infatti, possono essere vettori di attacchi terroristici a causa, ad esempio, di contaminazioni di tipo chimico, biologico, radiologico o addirittura nucleare. Il governo federale si sta rapidamente orientando verso la sicurezza della ca-

tena di fornitura utilizzando strumenti quali gli audit della Customs-Trade Partnership Against Terrorism, l'ispezione del 100% dei container in arrivo, l'identificazione dei container mediante radio frequenze, l'utilizzo della biometria per identificare con certezza lavoratori e fornitori e, infine, spedizioni piccole che non richiedano per la consegna l'utilizzo di grossi camion. Ognuna di queste soluzioni va a trasformare la catena di fornitura di tipo *just-in-time* in una di tipo *just-in-case*, secondo un modello di gestione del rischio.

Lo sviluppo di un prodotto è un'attività globale. Le automobili, ad esempio, possono essere progettate a Los Angeles e assemblate in Ohio a partire da parti prodotte in altri luoghi del pianeta.

Avendo a che fare a livello mondiale con i fornitori più disparati è necessario ricorrere ad un project risk management improntato alla gestione del rischio, in modo da anticipare eventuali problemi od ostacoli legati al progetto che possono impedire il pieno raggiungimento di obiettivi relativi ai costi, alla pianificazione e a vincoli qualitativi.

I rischi legati a prodotti e ad alimenti di importazione sono un tema costante nell'ambito della salute pubblica e della sicurezza del Paese. **La Casa Bianca ha proposto di migliorare la sicurezza delle merci importate, focalizzandosi sulla prevenzione delle non conformità e tenendo sotto controllo i rischi.** Ad esempio, gli Stati Uniti non possono ispezionare tutti i beni importati per difendere i consumatori da eventuali danni.

Nell'ambito del progetto proposto, il governo potrebbe raccogliere dati da fonti pubbliche e private, identificare i rischi per la sicurezza lungo l'intero ciclo di vita dei prodotti importati, e gestire i rischi in modo proattivo e preventivo.

Il passaggio da una strategia focalizzata sull'ispezione a una improntata alla valutazione dei rischi enfatizza la prevenzione, oltre che la verifica e la validazione.

Standard e modelli di risk management

Gli standard relativi al risk management stanno proliferando come i funghi. L'ISO sta sviluppando la norma ISO/DIS 31000—"Risk management—Principles and guidelines on implementation". Gli elementi principali di questo standard sono:

- **Identificazione dei rischi.** Vanno identificati la fonte del rischio, i potenziali eventi collegati ai rischi e le loro conseguenze potenziali

- **Analisi dei rischi.** Vanno analizzate le cause, e le origini dei rischi nonché le relative probabilità di accadimento
- **Valutazione dei rischi.** Occorre determinare se i rischi individuati devono essere gestiti e trattati in qualche modo oppure no
- **Trattamento dei rischi.** Bisogna determinare strategie e tattiche adatte a mitigare o a mantenere sotto controllo i rischi

Standard in grado di gestire ulteriori rischi vengono ogni giorno sviluppati per settori specifici. Ad esempio, l'American Society of Mechanical Engineers Innovative Technologies Institute LLC (ASME ITI) ha sviluppato il Risk Analyses and Management for Critical Asset Protection (RAMCAP) per il Dipartimento di Sicurezza Nazionale Americano, una sorta di documento guida che spiega come fare l'analisi dei rischi e come gestire imprevisti nel caso di infrastrutture critiche.

Vantaggi di un sistema decisionale basato sull'analisi dei rischi

Negli ultimi dieci anni nell'ambito dei management aziendali si è verificato un fenomeno interessante. Circa 10 anni fa, la qualità era un filtro importantissimo per il decision making dei livelli più alti del management.

La qualità, col tempo, si è trasformata in un'attenzione spasmodica per i prezzi, inducendo tutti a ricorrere alle forniture offshore e all'outsourcing per contenere i costi. **L'attenzione per il prezzo si è poi trasformata ancora una volta nella gestione dei costi totali** e la qualità è diventata un argomento molto meno importante per l'alta direzione (NDT: oggi sempre più focalizzata su indicatori di tipo finanziario sul fronte ricavi, costi, profitti).

E adesso? Qual è il filtro primario che porta il senior management a decidere? L'attenzione al rischio. Perché il risk management è diventato così importante in questi ultimi tempi? Essenzialmente per quattro ragioni:

- **Il rischio è insito nei concetti stessi di globalizzazione e outsourcing.**
- **I dirigenti non amano essere vulnerabili e non sono a loro agio davanti all'incertezza.**
- **I dirigenti vogliono essere in grado di gestire al meglio i risultati e di soddisfare le aspettative degli stakeholder.**
- **A livello della bottom line il risk management è un lavoro preventivo e non reattivo.** ♦