

SINCERT

SISTEMA NAZIONALE PER L'ACCREDITAMENTO DEGLI ORGANISMI DI CERTIFICAZIONE E DI ISPEZIONE

«A proposito di gestione del rischio»

Riccardo Bianconi

Alcune affermazioni sentite tante volte:

... « non prendere la curva così veloce, rischi di cadere! »

... « quell' obbligazione dannata: ho rischiato di rimetterci tutto! »

... « lo Stretto della Malacca? Ma sei matto, c' è il rischio di farsi ammazzare dai pirati! »

Da sempre l' accezione di “Rischio”¹ è legata ad una connotazione negativa. Si tratta dell' immanenza di un pericolo, un fattore che può condurre al verificarsi di uno o più eventi negativi e dannosi; spesso di gravità nota o stimabile con una determinata approssimazione.

Più recentemente, sulla base di un probabile fraintendimento lessicale, in alcuni ambienti finanziari è stata legittimata una lettura estremizzata del concetto di rischio, intendendo con il termine solo il concetto di “alea”, privandolo della connotazione univoca di manifestazione di un evento dannoso; allargando, quindi, tale accezione al verificarsi anche di guadagni inattesi o superiori alle aspettative, quindi un' accezione positiva, che però finisce per svilire il concetto più specifico e storico, se generalizzata.

La rischiosità di una missione di guerra non è certo legata alla opportunità di tornare illesi, bensì a quella di rimetterci la pelle; la rischiosità di una rotta marittima, ad esempio dop-

¹ Per “rischio” si deve intendere l' insieme delle possibilità che ha un evento di manifestarsi e delle sue conseguenze. La misura del “rischio” prende spunto da questa definizione, ed è un' espressione complessa costituita dalla probabilità di accadimento e dalla stima del danno (conseguenza).

piare il Capo Horn nell' inverno australe, non è certo legata alla concezione di farsi una crociera di piacere, piuttosto alla possibilità di andare a perdere la vita per mare!

Con un approccio di ampio respiro, potremmo affermare che qualunque controllo² che nella storia delle organizzazioni sia mai stato studiato e realizzato, è stato una risposta alla percezione di una potenziale fonte di anomalia che, potenzialmente, risultava in grado di far deviare dagli obiettivi prefissati: vuoi che si trattasse di obiettivi di conformità di prodotto, vuoi che si trattasse di obiettivi di conformità al budget della produzione, vuoi che si trattasse di obiettivi di posizionamento strategico sul mercato etc.

Su questa base, ma soprattutto sulla base di quanto ci insegna la letteratura gestionale in proposito, è possibile affermare che un sistema di controllo³ interno di un' organizzazione è la risposta al caos ed all'incertezza e, pertanto, è la “meta-misura”⁴ adottata per consentire di aumentare le probabilità di raggiungere gli obiettivi sia operativi, sia strategici prefissati. Al controllo afferiscono i concetti di regolamentazione e monitoraggio di singole attività o di processi. Il controllo attiene al concetto di “obiettivo” da raggiungere.⁵

Diversamente vale per il concetto di disturbo e/o di pericolo, che è inteso come fonte di alterazione del regolare svolgimento di un' attività o di un processo. Il disturbo può alterare la capacità di discriminare un segnale, può far deviare un processo tecnologico inserendo un elemento più o meno casuale nell' elaborazione delle informazioni (non necessariamente di natura elettronica); talora, il disturbo è un elemento gestibile, accettato nella sua specifica misura e natura; talora il disturbo è un elemento che può alterare in modo così significativo l' attività o il processo da impedire il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Quando ci si trova in presenza di un elemento in grado di disturbare o di arrecare sicuramente una alterazione dannosa al processo e, quindi, alla capacità di raggiungere e conseguire gli obiettivi sperati, si usa riconoscere nel disturbo stesso una fonte di pericolo a fronte degli obiettivi medesimi.

Nelle descrizioni che si trovano nella ampia letteratura sulla gestione dei processi (articoli e libri specifici), che ha caratterizzato gli anni immediatamente a ridosso della pubblicazio-

2 Il significato di controllo, nella cultura e nel linguaggio della gestione aziendale, deve essere riferito non tanto al concetto di verifica, bensì a quello di “misura” atta a mantenere “sotto controllo” un' attività specifica, un processo, un comportamento di un elemento sistemico etc.

3 Di un sistema di controllo, evidentemente, faranno parte anche delle specifiche verifiche su parametri ed indicatori di prestazione.

4 Una sorta di misura organizzativa primaria, che istituisce un metodo applicato al mantenimento in controllo di tutti i processi.

5 Vedasi, ad esempio, gli scritti di Wiener (1948) sulla cibernetica, ovvero di R.N. Anthony (1962) sui sistemi di pianificazione e controllo, ovvero di Otley e Berry (1980) sul controllo interno, ovvero Ouchi, W.G., (1979) aspetti di non applicabilità del modello cibernetico.

ne della Norma ISO 9001:2000, spesso si trova la descrizione del processo manca di un attributo di importanza critica per la progettazione del sistema di controllo interno⁶: si tratta dell' individuazione dei rischi sia di processo, sia di prodotto che il sistema di gestione deve gestire. Ove si tratti di rischi di prodotto, spesso questi sono legati ad errori nei processi di marketing o progettazione, ovvero a debolezze nella tenuta sotto controllo del processo produttivo o di distribuzione e/o erogazione.

Negli articoli e libri più sopra citati, vengono sempre ricordati gli elementi tipici dei processi: gli input, gli output e gli indicatori⁷ Meno frequentemente si citano gli elementi di governo dei processi medesimi: le scelte che sono nella discrezionalità della direzione per la progettazione dei processi stessi.

Ancor più raramente si citano i vincoli, che possono essere di natura legale o finanziaria: vincoli che possono condizionare in modo significativo il livello di prestazione: talora in senso positivo, anche se, sulle prime, questo può non apparire evidente.

Fanno eccezione a questo approccio solo apparentemente miope⁸ le norme specifiche che riguardano la gestione della sicurezza: vuoi che si tratti di gestione della sicurezza ambientale, della salute e sicurezza sul lavoro, della sicurezza delle informazioni o della sicurezza di prodotto (macchine, dispositivi medici). In questo caso, gioco forza, la valutazione del rischio si eleva a strumento principe per la comprensione del contesto e per la progettazione del sistema di controllo interno dedicato proprio alla gestione del rischio medesimo.

Nel "corpus" normativo sui sistemi di gestione per la qualità – fatta salva l' eccezione del settore aerospaziale, medicale ed automobilistico – i concetti di pericolo e di rischio non sono quasi mai citati esplicitamente. Nuovamente è la gestione delle problematiche connesse alla sicurezza che porta le norme ad interessarsi dei rischi. La norma UNI EN ISO 9001:2000 non sembra sentirne l' esigenza; fortunatamente, almeno la ISO 9004 prende in esame la possibilità ed opportunità di tale analisi. L' esperienza insegna che tale ammonimento è stato del tutto trasparente alla lettura, ammesso che sia mai stata fatta, della Norma citata. Probabilmente, quello fatto dall' estensore della UNI EN ISO 9001:2000:

⁶ sistema finalizzato al perseguimento della qualità.

⁷ Per questi ultimi è buona cosa prendere in esame le Norme UNI 11097 ed 11098 del 2003, rispettivamente sugli indicatori e quadri per la qualità la prima, sulla soddisfazione del cliente la seconda. Vale la pena di prendere in esame anche la Norma UNI 10907:2001, sugli effetti economici della qualità.

⁸ In realtà, la Norma richiede un' analisi delle interazioni dei processi e richiede un' analisi di validazione dei processi, facendo presupporre che in azienda debba esistere una specifica cultura sul controllo interno.

aver pensato che i rischi avessero bisogno di un sistema di gestione a sé⁹ è stato una sorta di errore, che ha sviato l'attenzione di chi avrebbe dovuto approfondire i concetti relativi allo sviluppo dei sistemi di controllo interni.

Con una rappresentazione grafica (Figura -1), potremmo provare a sintetizzare questa idea di processo:

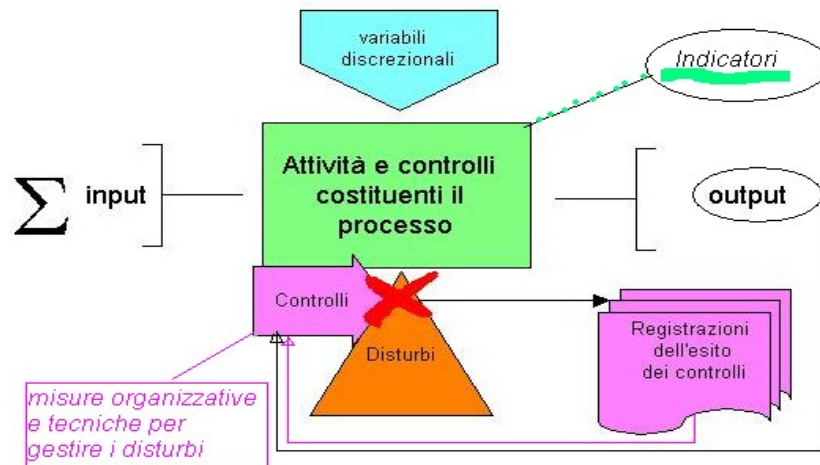


Figura - 1

Osservando il diagramma, si nota che i controlli (di tipo operativo) sono inseriti nel corpo del processo, nelle sue dinamiche. Perché vengono progettati ed attuati? La risposta è semplice, almeno in apparenza: per contrastare quei fattori di disturbo, di pericolo e, quindi di rischio, che non è possibile eliminare alla fonte.¹⁰ Ove non sia possibile eliminare il fattore di disturbo o di pericolo, occorre che vengano pensati dei controlli – misure organizzative o tecniche – tali da impedire a tale fattore di arrecare danno al processo e di impedire, in tutto o anche solo in parte, di raggiungere gli obiettivi operativi di processo o, più ampiamente, quelli strategici di gestione.

Dalla valutazione delle registrazioni dell' esito delle attività di mantenimento in controllo dei processi e da quelle sulla qualità intrinseca del prodotto e/o servizio¹¹ deve nascere il *feedback* – la retroazione – in grado di tarare il processo nel suo insieme.

9 Vedi, purtroppo, la Norma ISO 9004:2000 al § 0.4 – Testualmente: “La presente norma internazionale non include una guida specifica per altri sistemi di gestione, come in particolare per la gestione ambientale, per la gestione per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, per la gestione economico-finanziaria o per la gestione dei rischi”.

10 Un metodo di controllo, teoricamente aberrato, da prendere in considerazione può essere il trasferimento del rischio: lo si può ottenere trasferendo il processo, ovvero una specifica attività, a terzi, oppure trasferendo il rischio finanziario legato ai possibili danni. Si tratta, evidentemente, di una aberrazione del concetto di controllo, giacché in tal caso l' unico controllo appare essere il mancato controllo stesso.

11 Oggi, sempre più spesso vi è un mix tra le due componenti dell' output dei processi.

Un' ultima osservazione va lasciata al fatto che il processo è governato attraverso le scelte progettuali della direzione, attraverso quelle variabili discrezionali¹² che si vedono agire, nella parte superiore del grafico, sul processo. Ebbene, in certi casi, la carenza di cultura gestionale della direzione può essere il fattore di rischio nel processo decisionale che porta alla definizione di tali parametri e della stessa formula imprenditoriale.

Normalmente, il Rischio viene connotato con il termine tipico della conseguenza: si dirà rischio di incendio, non di scintilla o di benzina; rischio di caduta, non di pavimento scivoloso etc. Il contrario sarebbe improponibile: si pensi a quante fonti di innesco possano esserci in un capannone industriale: la conseguenza è il vero fattore comune.

Questi concetti, che fanno parte del vissuto e dell' esperienza comune, vengono spesso considerati in modo minimale a livello organizzativo. Tutti sappiamo riconoscere, per strada, una buccia di banana: pochi sanno riconoscere le molteplici bucce di banana che possono essere frapposte tra l' investimento in fattori produttivi ed il conseguimento degli obiettivi, sia di profitto, sia prestazionali, desiderati. Forse la scarsa attenzione al fattore "rischio" nasce proprio per questa mancanza di abitudine all' individuazione sistematica dei disturbi e dei pericoli e per la conseguente abitudine ad ignorare le buone pratiche per l' analisi e la prioritizzazione dei rischi medesimi.

Sulla scorta di una prima timida esigenza percepita dal mercato e prendendo un' iniziativa lodevole, l' UNI ha elaborato una Norma nazionale che recepisce la ISO Guide 73:2002¹³, migliorandola nella struttura e nella fruibilità da parte degli utenti: si tratta della UNI 11230:2007 – Vocabolario per la gestione del rischio – che fornisce non solo un chiaro riferimento terminologico per la materia, ma anche delle importanti indicazioni di merito.

Per convincere un' organizzazione ad investire (non a spendere!)¹⁴ nel processo di valutazione dei rischi, occorre che sia sentita spontaneamente, ovvero "ob torto collo", la relativa esigenza di ottenere un miglioramento nell' area, processo o attività oggetto dell' investimento stesso. L' elemento attivante del processo di individuazione, analisi, prioritizzazione ed intervento sui rischi (attraverso il controllo dei disturbi o dei fattori di pericolo), può essere un management acculturato e consapevole, oppure la richiesta di una compagnia di

12 Orari di lavoro, turni di lavoro, livello di competenza delle risorse umane, capacità di leadership dei dirigenti, funzionari e preposti, livello di manutenzione delle attrezzature, qualità intrinseca delle attrezzature medesime, in funzione della capacità e "capability" di processo attese etc.

13 ISO Guide 73:2002 - "Risk management"; Vocabulary; Guidelines for use in standards.

14 In un' accezione di accounting, dell' investimento si può avere la contezza della misura del ritorno; di una spesa no. È per questo che il concetto di spesa è legato a processi considerati normalmente non misurabili e, quindi, poco in considerazione di chi gestisce il portafoglio.

assicurazioni o, dopo l' avvento di Basilea II, la richiesta di un istituto di credito, magari a fronte di una richiesta di finanziamento.

Un ulteriore fattore limitativo nella applicazione delle metodologie di valutazione del rischio è costituito dal fatto che non sempre si è capaci di valutarlo veramente. Infatti, è ormai accettato universalmente che una valutazione del rischio¹⁵ sia un processo fortemente influenzato da chi lo esegue. Ciò è tanto più vero, quanto minore è la professionalizzazione dell' incaricato. Comunque, anche se tale valutazione viene eseguita da un vero esperto, meglio, da un gruppo di persone competenti, rimane un'alea, che da luogo ad una vera e propria incertezza di misura.

Spesso capita di imbattersi in valutazioni che sono di tipo “analogico” e non numeriche in senso stretto¹⁶. Spessissimo, per non dire quasi sempre, il valore della cosiddetta “magnitudo” o “severità” del rischio viene espresso con indicatori avulsi dal linguaggio economico: non in euro, ma in forma numerica priva di aggancio con il piano dei conti e con il budget. Come si può sperare che, presentando queste informazioni alla direzione, questa le comprenda appieno, che apprezzi il lavoro sotteso dalla loro elaborazione e che le valorizzi? Come si può sperare che, così facendo, venga valorizzata la stessa figura di chi le produce?

Intanto, si dovrebbe iniziare dal comprendere come la misura del rischio sia da ponderare con cautela: spesso la misura della probabilità di accadimento viene fatta in modo “spannometrico”, mi si conceda la celia; ma questo comporta una forte indeterminazione, che può compromettere il valore della intera valutazione. Possibilmente, si dovrebbe attingere a dati oggettivi: analisi di frequenze di accadimento già tabellate da altre organizzazioni, enti, associazioni di categoria, magari non nostrane, ma operanti nello stesso settore e per gli stessi processi e tipologie di rischio; analisi parametriche e previsioni scientifiche, analisi di trend, analisi di settore. Il parere personale di chi stima la misura, comunque sempre insito nella valutazione, dovrebbe essere confinato e ridotto il più possibile, magari con delle sessioni di lavoro di gruppo. È chiaro che per specifici rischi, come quelli ambientali o su rischi rilevanti (frequenza di guasto di specifici componenti tecnologici che possono portare a perdite di sostanze nocive), quelli per la salute e sicurezza sul lavoro (tipologia, frequenza, distribuzione cronologica e geografica degli infortuni), o per la sicurezza delle informazioni (analisi di attacchi, modalità, frequenza, pattern etc.) esistono delle basi dati già

15 Valutazione del rischio: processo di identificazione, misurazione e ponderazione del rischio.

16 Si tratta di metodi che danno, quali “output” delle matrici del rischio con gli assi cartesiani suddivisi in intervalli di tre o cinque valori, senza nessun riferimento pratico per l' interpretazione.

disponibili. Per altri rischi operativi, relativi al business, tale disponibilità di informazioni non è facile da trovare e, spesso, si è già fortunati se ci si può basare su valori “proxy”¹⁷ o su informazioni storiche non sistematiche. Ciò nonostante, si tratta molto spesso di una questione di tempo, di esperienza e di volontà di sapere.

Il secondo aspetto, quello della cosiddetta “magnitudo” o “severità” dell' evento sfavorevole, talora potrebbe prescindere dal fattore probabilità, sia come impatto in sé, sia come impatto correlato tra fattori di rischio diversi e fra processi diversi. Tale parametro dovrebbe essere misurato il più possibile in termini economici. Diversamente non sarà mai possibile, per la direzione di un' organizzazione, comprendere né il perché di un investimento in prevenzione, né la corretta dimensione dell' investimento stesso.

L' immagine che segue (Figura – 2) indica due diverse modalità di rappresentazione della misura del rischio, delle quali solo quella con riferimento economico appare essere utile per un impiego di tipo gestionale.

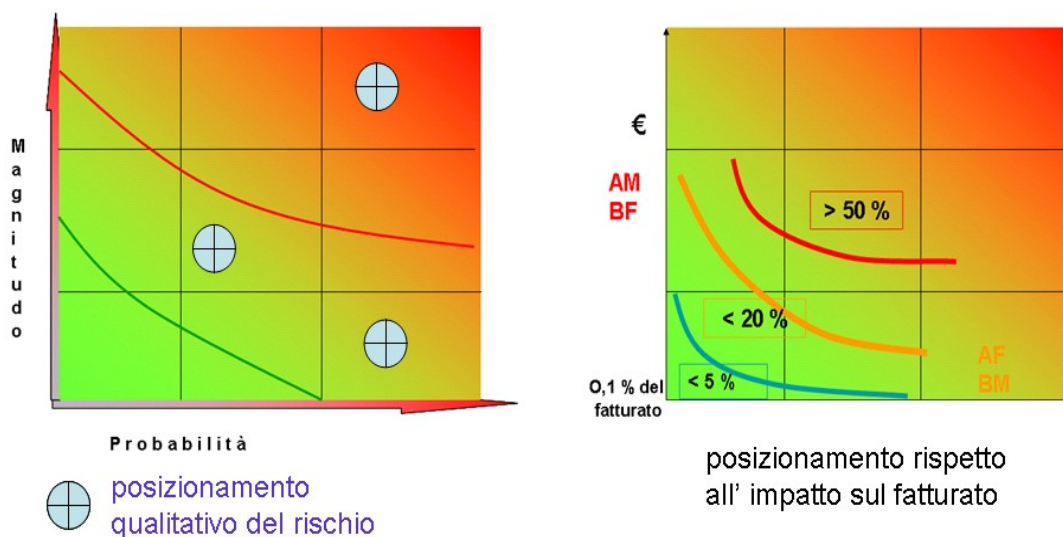


Figura - 2

Nel primo caso si ha, a colpo d' occhio, l' evidenza della situazione. Questo è il vantaggio della rappresentazione qualitativa: capire subito dove si deve intervenire con maggiore urgenza.

Per altro, ove i rischi siano molti ed affollati in certi valori di ordinata, a prescindere dal valore di ascissa, questo tipo di grafico cessa di essere utile. Sicuramente migliore al soluzione che vede rappresentato in ordinata un valore economico, al fine di comprendere su-

17 Valore di un parametro diverso da quello considerato, non noto e/o non osservabile direttamente, ma che, con opportune assunzioni, lo approssima. (*termine di tipo economico finanziario*)

bito il vero significato, in termini di impatto sul business, dei rischi individuati.

Quali rischi possono impattare su di un processo?

Sicuramente vi sono quelli individuabili attraverso l'analisi dei fattori produttivi costituenti il processo medesimo. Andrebbero presi in considerazione anche tutti i fattori di rischio introdotti dall'uomo, con i propri comportamenti e con i propri limiti di competenza tecnica e gestionale (ivi compresa la capacità di gestire le risorse umane)¹⁸. Vi sono anche i rischi introdotti dall'interazione tra i vari processi: ma, perbacco! questo sì che ci viene richiesto dalla UNI EN ISO 9001:2000. Vuoi vedere che, in fondo, una mezza intuizione sul concetto di rischio gli autori della Norma l'avevano avuta?! ;-)

Quante volte, sfogliando il manuale del sistema di gestione per la qualità di un'organizzazione si trova che l'analisi delle interazioni dei processi è sintetizzata con un piccolo disegno, piuttosto elementare, ove sono correlati, anche in modo improprio, i diversi processi aziendali. Sempre che siano stati individuati tutti in modo corretto. No, questa non è un'analisi delle interazioni tra i processi. L'analisi dovrebbe assumere la forma di una matrice, talora complessa, ove si individuano i processi impattanti e quelli impattati: ad esempio, il processo di produzione principale (di beni e servizi) normalmente viene impattato da tutti i processi di supporto. Sempre per esempio, il processo di approvvigionamento può essere influenzato dal processo di progettazione, da quello di gestione delle risorse umane, da quello di gestione della contabilità etc. In cosa consistono questi impatti, quanto dovremmo approfondirli, perché? Beh, è abbastanza evidente. Capire come il processo di gestione delle risorse umane impatta ed influenza tutti gli altri processi ove occorranne specifiche competenze appare lampante! Allora, cosa potrebbe succedere se nel processo di gestione delle risorse umane dovesse essere sbagliata la gestione delle competenze? Come può accadere? Quali elementi organizzativi o tecnici (controlli operativi) si possono mettere in campo per ovviare a tale possibile situazione?

Una novità? In vero, un certo Sig. Ishikawa ci ha insegnato già molto tempo fa a ricercare le cause delle anomalie dei processi produttivi sulla base di una specifica analisi ad albero, in grado di farci ragionare sulle cause radice delle diverse anomalie di produzione. Cosa ci impedisce di fare un simile esercizio "a priori"? Cosa ci impedisce di formare i responsabili dei diversi processi su tali aspetti di criticità? Infatti, si tratta di rischi di processo e se ne può ragionevolmente ponderare – proprio a priori - sia l'impatto potenziale, sia la probabi-

¹⁸ Non è un caso che nei settori più avanzati, come quello aerospaziale, si cerchi di tenere in dovuto conto del cosiddetto fattore umano, per il quale è stata sviluppata una specifica letteratura. Si tratta di quello che, da noi, viene indicato con il termine di "ergonomia del lavoro".

lità di accadimento. L' importante è che tali valutazioni, sia su fattori interni, sia su fattori esterni, siano condotte in modo sistematico e non “una tantum”. Infatti, per poter portare il beneficio sperato, occorre che l' esercizio sia ripetuto a tempi stabiliti.

Si può affermare che uno dei principali benefici di tale esercizio sia proprio l' accrescimento della consapevolezza delle risorse umane, rispetto ai rischi di processo.

Va da sé, che per i processi direzionali, specie quando si governano le scelte strategiche, quali il marketing, così come per i processi commerciale o di gestione finanziaria, o per i processi che sono impattati, comunque, da fattori esterni all' organizzazione, occorre una sensibilità, un' esperienza ed una capacità di reperire informazioni e di analisi del tutto particolari.

Inoltre, per i processi gestiti in “outsourcing”¹⁹, specie nei settori aerospaziale, medicale, così come in quelli tipici dei servizi informatici, ci si attende che vengano sviscerati in forte dettaglio i fattori di criticità, per consentire un governo “in remoto” degli stessi processi, proprio in un' ottica di Risk Control, al fine di garantire il rispetto dei requisiti di prodotto e di gestione delle forniture (criticità di commessa)²⁰.

Qualunque sia il fattore di disturbo o di pericolo, la logica di gestione non cambia. Una logica che, se valorizzata in termini economici, potrà essere di interesse e ben compresa dalla direzione, che ragiona in “euro”, dato che questa è una sua caratteristica peculiare. Una logica che permetterà al responsabile di sistema di proporsi come manager, in grado di bilanciare gli interventi tecnici ed organizzativi in termini di costo e di beneficio, con delle adeguate metriche di misurazione e con una capacità più significativa di interagire nella definizione e rivisitazione dei budget aziendali.

19 A questo proposito si veda anche quanto indicato da SINCERT, per il settore aerospaziale, con il Regolamento Tecnico RT-18.

20 Per la gestione del rischio nei processi dati in outsourcing, così come per la gestione delle commesse, è necessaria una trattazione specifica e dedicata. Ciò nonostante, si applicano i principi generali sopra esposti.