

Appendice - Tabella A: confronto e correlazione tra gli otto principi di gestione per la qualità e gli undici principi per un'efficace gestione del rischio.

Principi di gestione per la qualità (UNI EN ISO 9000:2005 – punto 0.2)	Principi per un'efficace gestione del rischio (UNI ISO 31000:2010 – punto 3) La Gestione del Rischio...
<p>a) <b>Orientamento al cliente.</b> Le Organizzazioni dipendono dai propri clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, soddisfare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative.</p> <p>c) <b>Coinvolgimento delle persone.</b> Le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza dell'Organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell'Organizzazione.</p> <p>h) <b>Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori.</b> Un'Organizzazione ed i suoi fornitori sono interdipendenti ed un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore.</p>	<p>h) ... <b>tiene conto dei fattori umani e culturali.</b> Nell'ambito della gestione del rischio si individuano capacità, percezioni e aspettative delle persone esterne ed interne che possono facilitare o impedire il raggiungimento degli obiettivi dell'Organizzazione.</p> <p>i) ... <b>è trasparente e "inclusiva" (globale - complessiva).</b> Il coinvolgimento appropriato e tempestivo dei portatori d'interesse e, in particolare, dei responsabili delle decisioni, a tutti i livelli dell'Organizzazione, assicura che la gestione del rischio rimanga pertinente ed aggiornata. Il coinvolgimento, inoltre, permette che i portatori d'interesse siano opportunamente rappresentati e che i loro punti di vista siano presi in considerazione nel definire i criteri di rischio.</p>
<p>d) <b>Approccio per processi.</b> Un risultato desiderato si ottiene con maggiore efficienza quando le attività e le relative risorse sono gestite come un processo.</p> <p>b) <b>Leadership.</b> I leader stabiliscono unità di intenti e di indirizzo dell'Organizzazione. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente le persone nel conseguimento degli obiettivi dell'Organizzazione.</p>	<p>b) ... <b>è parte integrante di tutti i processi dell'Organizzazione.</b> ... non è un'attività indipendente, separata dalle attività e dai processi principali dell'Organizzazione ... fa parte delle responsabilità della direzione ed è parte integrante di tutti i processi dell'Organizzazione, inclusi la pianificazione strategica e tutti i processi di gestione dei progetti e del cambiamento.</p>
<p>e) <b>Approccio sistemico alla gestione.</b> Identificare, comprendere e gestire, come fossero un sistema, processi tra loro correlati contribuisce all'efficacia e all'efficienza dell'Organizzazione nel conseguire i propri obiettivi.</p>	<p>e) ... <b>è sistematica, strutturata e tempestiva.</b> Un approccio sistematico, tempestivo e strutturato alla gestione del rischio contribuisce all'efficienza ed a risultati coerenti, confrontabili ed affidabili.</p>
<p>f) <b>Miglioramento continuo.</b> Il miglioramento continuo delle proprie prestazioni complessive dovrebbe essere un obiettivo permanente dell'Organizzazione.</p>	<p>a) ... <b>crea e protegge il valore.</b> La gestione del rischio contribuisce in maniera dimostrabile al raggiungimento degli obiettivi ed al miglioramento della prestazione, per esempio in termini di salute e sicurezza delle persone, security, rispetto dei requisiti cogenti, consenso presso l'opinione pubblica, protezione dell'ambiente, qualità del prodotto, gestione dei progetti, efficienza nelle operazioni, governance e reputazione</p> <p>k) ... <b>favorisce il miglioramento continuo dell'Organizzazione.</b> Le Organizzazioni dovrebbero sviluppare ed attuare strategie per migliorare la maturità della propria gestione del rischio insieme a tutti gli altri aspetti della propria organizzazione.</p>
<p>g) <b>Decisioni basate su dati di fatto.</b> Le decisioni efficaci si basano sull'analisi di dati e di informazioni.</p>	<p>c) ... <b>è parte del processo decisionale.</b> ... aiuta i responsabili delle decisioni ad effettuare scelte consapevoli, determinare la scala di priorità delle azioni e distinguere tra linee di azione alternative.</p> <p>d) ... <b>affronta esplicitamente l'incertezza.</b> ... tiene conto esplicitamente dell'incertezza, della natura di tale incertezza e di come può essere affrontata.</p> <p>f) ... <b>si basa sulle migliori informazioni disponibili.</b> Gli elementi in ingresso al processo per gestire il rischio si basano su fonti di informazione quali dati storici, esperienza, informazioni di ritorno dai portatori d'interesse, osservazioni, previsioni e parere di specialisti. Tuttavia, i responsabili delle decisioni dovrebbero informarsi, e tenerne conto, di qualsiasi limitazione dei dati o del modello utilizzati o della possibilità di divergenza di opinione tra gli specialisti.</p>
<p>(UNI EN ISO 9001:2008 – Introduzione – 0.1 Generalità) L'adozione di un sistema di gestione per la qualità dovrebbe essere una decisione strategica di un'Organizzazione. La progettazione e l'attuazione del sistema di gestione per la qualità di un'Organizzazione sono influenzate:</p> <p>a) dal contesto nel quale essa opera, dai cambiamenti in tale contesto e dai rischi ad esso associati; b) dalle sue mutevoli esigenze; c) dai suoi particolari obiettivi; d) dai prodotti che fornisce; e) dai processi che adotta; f) dalla sua dimensione e dalla sua struttura organizzativa.</p>	<p>g) ... è "su misura". La gestione del rischio è in linea con il contesto esterno ed interno e con il profilo di rischio dell'Organizzazione.</p> <p>j) ... è dinamica, iterativa e reattiva al cambiamento. ... è sensibile e risponde al cambiamento continuamente. Ogni qual volta accadono eventi esterni ed interni, cambiano il contesto e la conoscenza, si attuano il monitoraggio ed il riesame, emergono nuovi rischi, alcuni rischi si modificano ed altri scompaiono.</p>

Appendice – Tabella B: Principali definizioni di Rischio e di alcuni termini correlati

Termine	Definizione
<p><b>Rischio</b> <i>ISO 31000:2009</i></p> <p>Tutte le definizioni della ISO 31000:2009 sono riprese dalla ISO/IEC Guide 73:2009</p>	<p>Effetto dell'incertezza sugli obiettivi.</p> <p>Nota 1 Un effetto è uno scostamento da quanto atteso - positivo e/o negativo.</p> <p>Nota 2 Gli obiettivi possono presentare aspetti differenti (come scopi finanziari, di salute e sicurezza, ambientali) e possono intervenire a livelli differenti (come progetti, prodotti e processi strategici, riguardanti l'intera Organizzazione).</p> <p>Nota 3 Il rischio è spesso caratterizzato dal riferimento a eventi potenziali e conseguenze, o una combinazione di questi.</p> <p>Nota 4 Il rischio è spesso espresso in termini di combinazione delle conseguenze di un evento (compresi cambiamenti nelle circostanze) e della verosimiglianza del suo verificarsi.</p> <p>Nota 5 L'incertezza è lo stato, anche parziale, di assenza di informazioni relative alla comprensione o conoscenza di un evento, delle sue conseguenze o della loro verosimiglianza.</p>
<p><b>Rischio</b> <i>UNI 11230:2007</i></p>	<p>L'insieme della possibilità di un evento e delle sue conseguenze sugli obiettivi.</p> <p>Nota 1 Il termine "rischio" viene più frequentemente usato quando vi è la possibilità di conseguenze negative.</p> <p>Nota 2 Il concetto di rischio implica la sua dimensione e cioè la "combinazione della probabilità di un evento e della entità delle sue conseguenze".</p> <p>Nota 3 Talora viene definito come "possibilità di un accadimento che Impatta sui risultati".</p> <p>Nota 4 In alcuni settori, per esempio in quello finanziario, al concetto di rischio viene associato anche quello di "conseguenza positive". Più in generale, si fa riferimento al binomio rischio-rendimento, nel senso che maggiore è la dimensione del rischio a cui ci si espone e maggiore dovrebbe essere il rendimento.</p>
<p><b>Rischio</b> <i>AS/NZS 4360:2004</i></p>	<p>La possibilità che accada qualcosa che avrà un impatto sugli obiettivi.</p> <p>Nota 1 Un Rischio è spesso specificato in termini di un evento o circostanze e delle conseguenze che ne possono derivare.</p> <p>Nota 2 Il Rischio è misurato in termini di combinazione tra le conseguenze di un evento e la loro probabilità/frequenza (likelihood).</p> <p>Nota 3 Il Rischio può avere un impatto positivo o negativo.</p>
<p><b>Fonte di rischio</b> <i>ISO 31000:2009</i></p>	<p>Elemento che da solo o in combinazione con altri possiede il potenziale intrinseco di originare il rischio.</p> <p>Nota Una fonte di rischio può essere tangibile o intangibile.</p>
<p><b>Evento</b> <i>ISO 31000:2009</i></p>	<p>Il verificarsi o il modificarsi di un particolare insieme di circostanze.</p> <p>Nota 1 Un evento può consistere in una o più episodi e può avere diverse cause.</p> <p>Nota 2 Un evento può consistere nel non verificarsi di qualcosa.</p> <p>Nota 3 A volte di ci si può riferire ad un evento come un "incidente" o "evento sfavorevole".</p> <p>Nota 4 Ad un evento senza conseguenze (2.18) ci si può anche riferire come un "near miss", "incidente", "near hit" o "close call".</p>
<p><b>Conseguenza</b> <i>ISO 31000:2009</i></p>	<p>Esito di un evento che influenza gli obiettivi.</p> <p>Nota 1 Un evento può portare ad una gamma di conseguenze.</p> <p>Nota 2 Una conseguenza può essere certa o incerta e può avere effetti positivi o negativi sugli obiettivi.</p> <p>Nota 3 Le conseguenze possono essere espresse in modo quantitativo o qualitativo.</p> <p>Nota 4 Le conseguenze iniziali possono aggravarsi attraverso effetti indiretti (per esempio "effetto domino").</p>

**Commento personale:**

la definizione base di Rischio delle ISO/IEC Guide 73:2009 ed ISO 31000:2009 non appare troppo felice. Da una parte tende a far confondere il rischio con le sue conseguenze ("effetto"), dall'altra potrebbe far pensare che l'incertezza sia riferita a quali siano gli obiettivi. Dovrebbe essere letta come "effetto dell'incertezza sulla possibilità di raggiungere gli obiettivi". Fortunatamente le note chiariscono a sufficienza i concetti che ci sono dietro al termine "Rischio". Si riportano anche le definizioni di altre due norme che, pur nella formulazione alquanto diversa, non solo non sono in contrasto, ma contribuiscono a chiarire meglio il concetto di rischio e ad evitare gli errori che normalmente si commettono nel linguaggio comune, dove, sia in italiano che in inglese, si tende ad utilizzare come sinonimi i termini di rischio e di pericolo ed a considerare il rischio soltanto come qualcosa che può avere conseguenze esclusivamente negative. In parte cade in questo errore anche la ISO 9004:2009 che in più punti accenna a "rischi ed opportunità", quando abbiamo visto che le opportunità fanno parte del rischio insieme ai pericoli ed alle minacce. Questo nonostante la stessa ISO 9004:2009 citi espressamente la ISO 31000.