



La Professione : gestire le incertezze del cambiamento

Ottorino POMILIO

Roma 04 dicembre 2017



La nostra scaletta

- **Dalla gestione dei sistemi alla sistemica gestione dei rischi**
- La gestione dei rischi : termini, principi e processi di gestione
- L'approccio basato sul rischio e la gestione delle organizzazioni
- Il Modello HLS e la integrazione dei sistemi di Gestione

Ma se non
tutto fila
liscio ...

Un sistema di gestione ha l'obiettivo di soddisfare tutte le parti interessate....

Evento

- Insoddisfazione del Cliente
- Mancato controllo dei costi
- **Violazione di Norme relative a**
 - **Normativa Ambientale**
 - **Salute e Sicurezza Lavoratori**
 - **Dati ed Informazioni**

La paghiamo

Conseguenza

Perdite di Fatturato e/o aumento
di Costi = (- Utile)
Sanzioni
Danni di immagine
Danni Ambientali
Incidenti Salute dei lavoratori
Indisponibilità del sistema
Informativo

Pensiamo in «cinese»

- Wēijī

Per quanto non universalmente riconosciuto l'ideogramma è composto da 2 elementi :

Pericolo ed Opportunità



危機
危机

La nostra scaletta

- *Dalla gestione dei sistemi alla sistemica gestione dei rischi*
- **La gestione dei rischi : termini, principi e processi di gestione**
- L'approccio basato sul rischio e la gestione delle organizzazioni
- Il Modello HLS e la integrazione dei sistemi di Gestione

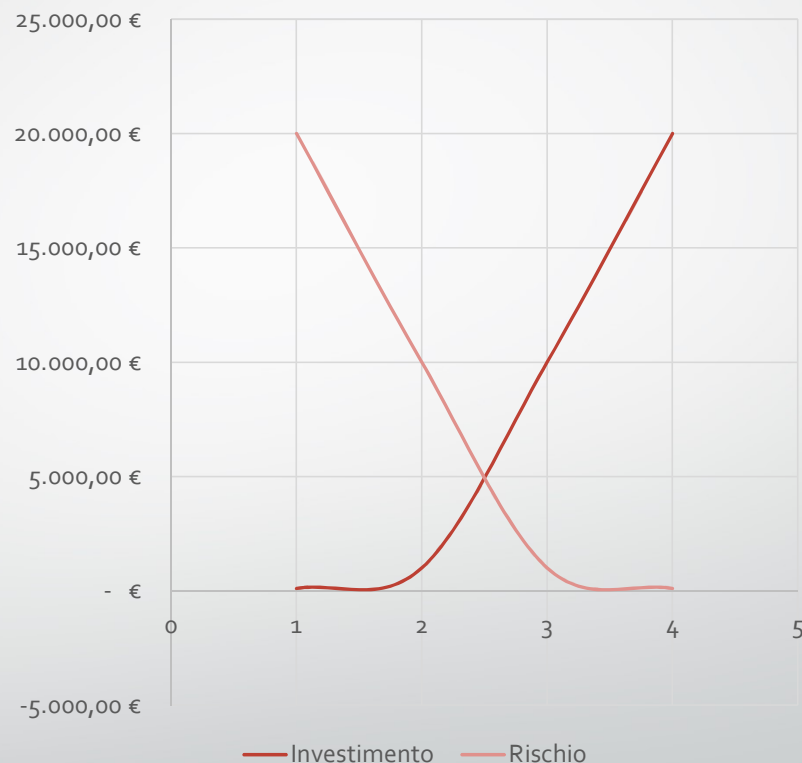
2.1 **RISCHIO**: Effetto dell'incertezza *sugli obiettivi* Da UNI ISO 31000 Gestione del rischio

Note:

1. Un effetto è uno scostamento da quanto atteso – positivo e/o negativo
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)
3. Il rischio è spesso caratterizzato dal riferimento a **eventi** potenziali e **conseguenze**, o una combinazione di questi
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
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.

Sostenibilità dei Rischi e delle contromisure

- Il costo di applicazione delle contromisure identificate non può essere superiore al rischio calcolato;
- Il costo delle contromisure identificate deve essere proporzionato alle possibilità di investimento;
- La scelta delle contromisure dovrebbe privilegiare quelle di natura organizzativa, solitamente più sostenibili;
- Il costo di applicazione delle contromisure deve tener conto delle risorse effettivamente disponibili compreso l'impegno che ne deriva per le persone



Dove è richiesto gestire i rischi ?

- Alcuni esempi :
- Per Noi Professionisti
 - Dlgs 231/07 : Rischi di riciclaggio
 - D.Lgs. 39/2010 : Rischi legati alla revisione legale
 - Dlgs 196/03 : rischi di corruzione delle informazioni
 - Dlgs 81/08 : Rischi legati agli infortuni
- Per i nostri clienti :
 - Dlgs 231/01 : Rischi di accadimento del reato presupposto
 - Dlgs 196/03 : rischi di corruzione delle informazioni
 - Dlgs 81/08 : Rischi legati agli infortuni

2.5 Propensione al rischio: Approccio dell'organizzazione per valutare ed eventualmente ricercare, ritenere, assumere, o evitare il rischio (2.1).

2.7 Titolare del rischio: Persona o entità con la responsabilità e l'autorità per gestire un rischio (2.1).

UNI ISO 31000 Gestione del rischio

2.9 Definire il contesto: Definizione dei parametri esterni ed interni da tenere in considerazione quando si gestisce il rischio e si definiscono il campo di applicazione ed i criteri di rischio (2.22) per la politica per la gestione del rischio(2.4).

2.10 CONTESTO ESTERNO: Ambiente esterno nel quale l'organizzazione cerca di conseguire i propri obiettivi

- l'ambiente culturale, sociale, politico, cogente, finanziario, tecnologico, economico, naturale e competitivo, sia internazionale, nazionale, regionale o locale
- elementi determinanti e tendenze fondamentali che hanno un impatto sugli obiettivi dell'organizzazione
- relazioni con i portatori di interesse esterni, loro percezioni e valori

2.11 CONTESTO INTERNO: Ambiente interno nel quale l'organizzazione cerca di conseguire i propri obiettivi

- Governance, struttura organizzativa, ruoli e responsabilità
- Politiche, obiettivi e strategie che sono in atto per conseguirli
- Le capacità, intese in termini di risorse e conoscenza (per esempio, capitale, tempo, persone, processi, sistemi e tecnologie)
- Sistemi informativi, flusso di informazioni e processi decisionali (sia formali, sia informali)
- Relazioni con i portatori d'interesse interni, loro percezioni e valori
- La cultura dell'organizzazione
- Norme, linee guida e modelli adottati dall'organizzazione
- Forma ed estensione delle relazioni contrattuali

UNI ISO 31000 Gestione del rischio

2.14 Valutazione del rischio: Processo complessivo di **identificazione del rischio, analisi del rischio e ponderazione del rischio**

2.15 Identificazione del rischio: Processo di ricerca, individuazione e descrizione dei rischi

- L'identificazione del rischio implica l'identificazione delle fonti di rischio, degli eventi, relative cause e delle loro potenziali conseguenze
- L'identificazione del rischio può implicare l'esame di dati storici, analisi teoriche, opinioni basate su conoscenze precise e su pareri di esperti, ed esigenze dei portatori di interesse

2.16 Fonte di rischio: Elemento che da solo o in combinazione con altri possiede il potenziale intrinseco di originare il rischio(2.1).

Una fonte di rischio può essere tangibile o intangibile.

UNI ISO 31000 Gestione del rischio

2.17 Evento: Il verificarsi o il modificarsi di un particolare insieme di circostanze.

Un evento può consistere in uno o più episodi e può avere diverse cause.

Un evento può consistere nel non verificarsi di qualcosa.

A volte ci si può riferire ad un evento come un "incidente" o "evento sfavorevole".

Ad un evento senza conseguenze (2.18) ci si può anche riferire come un "nearmiss", "incidente", "nearhit" o "closecall".

2.18 Conseguenza: Esito di un evento (2.17) che influenza gli obiettivi.

Un evento può portare ad una gamma di conseguenze.

Una conseguenza può essere certa o incerta e può avere effetti positivi o negativi sugli obiettivi.

Le conseguenze possono essere espresse in modo quantitativo o qualitativo.

Le conseguenze iniziali possono aggravarsi attraverso effetti indiretti (per esempio "effetto domino").

UNI ISO 31000 Gestione del rischio

2.19 Verosimiglianza; Possibilità: Plausibilità di un accadimento ipotizzabile.

- Nella terminologia della gestione del rischio, il termine "verosimiglianza" (possibilità) è utilizzato per riferirsi alla plausibilità di un accadimento ipotizzabile, sia essa definita, misurata, determinata oggettivamente o soggettivamente, qualitativamente o quantitativamente, e descritta utilizzando termini generici o matematici (come probabilità o frequenza con riferimento ad un dato intervallo di tempo)
- Il termine anglosassone "likelihood" non ha un diretto equivalente in altre lingue; invece, è spesso usato il termine equivalente di "probability". Tuttavia, in inglese, il termine "probability" è spesso interpretato in senso restrittivo come termine matematico. Pertanto, nella terminologia della gestione del rischio, il termine "likelihood" è utilizzato con l'accezione più ampia, come ha il termine "probability" in altre lingue diverse dall'inglese

2.20 Profilo di rischio: Descrizione di un qualsiasi insieme di rischi (2.1).

- L'insieme dei rischi può contenere quelli relativi all'intera organizzazione, parte di essa, o altrimenti definiti.

UNI ISO 31000 Gestione del rischio

2.21 Analisi del rischio: Processo di comprensione della natura del **rischio** e di determinazione del **livello di rischio**

- L'analisi del rischio fornisce la base per la ponderazione del rischio(2.24) e le decisioni circa il trattamento del rischio(2.25).
- L'analisi del rischio comprende la misurazione del rischio.

2.22 Criteri di rischio: Termini di riferimento a fronte dei quali è valutata la significatività del rischio (2.1).

- I criteri di rischio si basano sugli obiettivi dell'organizzazione e sul contesto esterno (2.10) ed interno (2.11).
- I criteri di rischio possono avere origine da norme, leggi, politiche e altri requisiti.

2.23 Livello di rischio: Espressione quantitativa di un rischio (2.1) o combinazione di rischi, espresso in termini di combinazione di conseguenze (2.18) e della loro verosimiglianza (2.19).

UNI ISO 31000 Gestione del rischio

2.24 Ponderazione del rischio: Processo di comparazione dei risultati dell'**analisi del rischio** rispetto ai **criteri di rischio** per determinare se il **rischio** e/o la sua espressione quantitativa sia accettabile o tollerabile.

- La ponderazione del rischio agevola la decisione circa il trattamento del rischio(2.25).

2.25 Trattamento del rischio: Processo per modificare il rischio.

- Il trattamento del rischio può implicare:
 - Evitare il rischio decidendo di non iniziare o non continuare l'attività che da origine ad esso;
 - Assumere o aumentare l'esposizione al rischio al fine di cogliere un'opportunità;
 - Rimuovere la fonte di rischio; Modificare la verosimiglianza;
 - Modificare le conseguenze;
 - Condividere il rischio con altra(e) parte(i) (compresi contratti e finanziamento del rischio) e ritenere il rischio con una decisione informata (**consapevolezza del rischio**).
- I trattamenti del rischio che affrontano conseguenze negative sono talvolta denominati "protezione dal rischio", "eliminazione del rischio", "prevenzione del rischio", e "riduzione del rischio".
- Il trattamento del rischio può generare nuovi rischi o modificare rischi esistenti.

UNI ISO 31000 Gestione del rischio

2.26 Controllo : Misura che sta modificando il rischio

- I controlli comprendono qualsiasi processo, politica, dispositivo, prassi o altre azioni che modificano il rischio.
- Non sempre i controlli possono esercitare l'effetto inteso o presunto.

2.27 Rischio Residuo: Rischio rimanente a seguito del trattamento del rischio.

- Il rischio residuo può comprendere rischi non identificati.
- Il rischio residuo può anche essere noto come "rischio ritenuto".

2.28 Monitoraggio: Verifica, supervisione, osservazione critica o determinazione in continuo dello stato al fine d'identificare variazioni rispetto al livello di prestazione richiesto o atteso.

- Il monitoraggio può essere applicato alla struttura di riferimento per la gestione del rischio (*Sistema di Gestione dei rischi*), al processo di gestione del rischio, al rischio o al controllo (*sistema di controllo dei rischi*).

2.29 Riesame: Attività effettuata per riscontrare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia di qualcosa a conseguire gli obiettivi stabiliti.

- Il riesame può essere applicato alla struttura di riferimento per la gestione del rischio (*Sistema di Gestione dei rischi*), al processo di gestione del rischio, al rischio o al controllo (*sistema di controllo dei rischi*).

UNI ISO 31000 Principi base dei Sistemi di Gestione del rischio

- a) La gestione del rischio crea e protegge il valore
Rispetto della Normativa; Qualità dei prodotti; Aspetti Reputazionali;
- b) La gestione del rischio è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione
È una della responsabilità del Vertice Aziendale;
- c) La gestione del rischio è parte del processo decisionale
Prendere le decisioni consapevolmente;
- d) La gestione del rischio tratta esplicitamente l'incertezza
Rischio zero non esiste
- e) La gestione del rischio è sistematica, strutturata e tempestiva
Dopo È troppo tardi !

UNI ISO 31000 Principi base dei Sistemi di Gestione del rischio

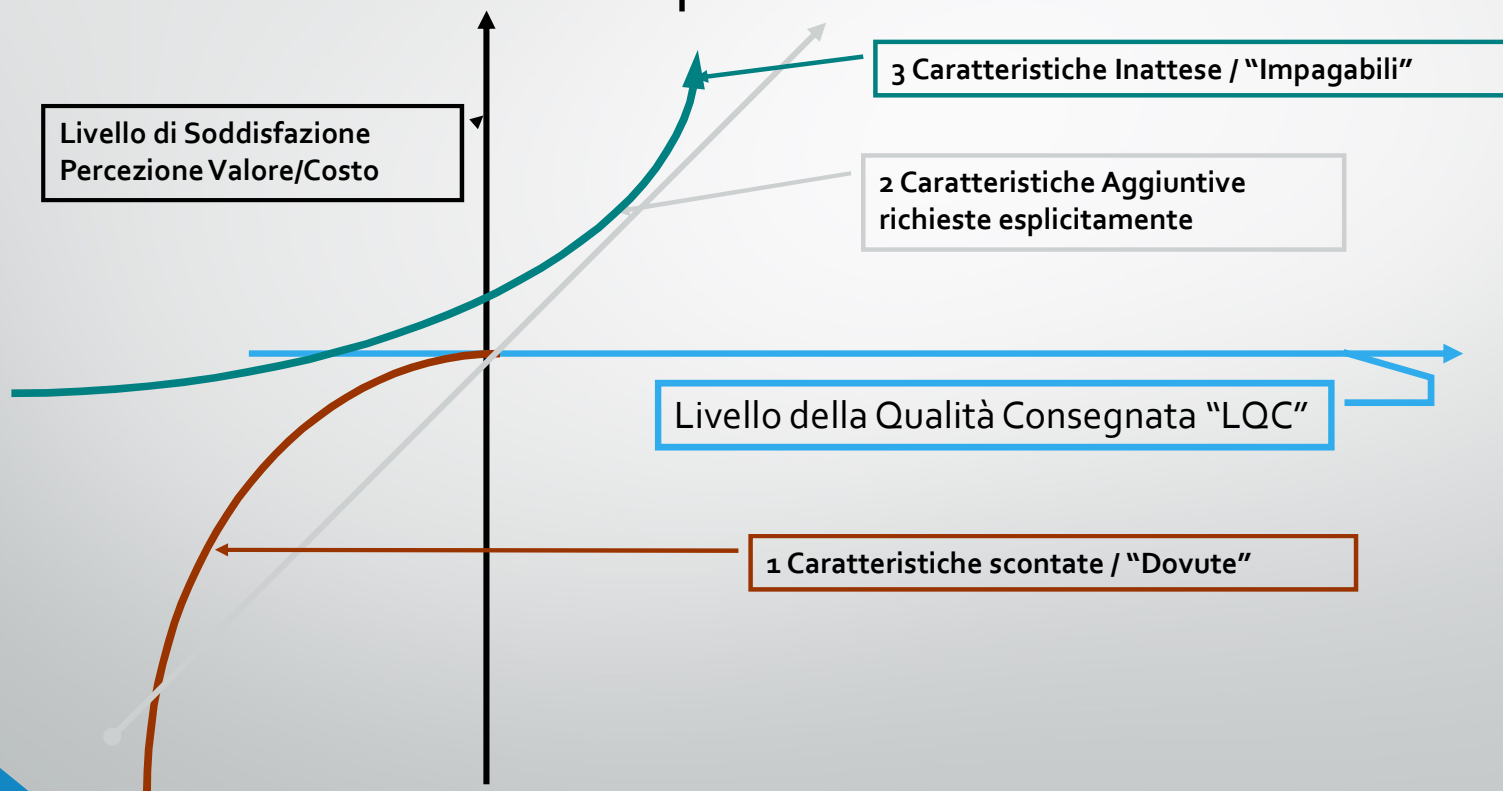
- f) La gestione del rischio si basa sulle migliori informazioni possibili
Conoscere per prevenire;
- g) La gestione del rischio è “su misura”
Ogni organizzazione è unica e bisogna conoscerla ;
- h) La gestione del rischio tiene conto dei fattori umani e culturali
Cultura della gestione del rischio
- i) La gestione del rischio è trasparente e inclusiva
Coinvolgimento delle parti interessate
- j) La gestione del rischio è dinamica, iterativa e reattiva al cambiamento
Capacità di reazione e continuo PDCA
- k) La gestione del rischio favorisce il miglioramento continuo dell'organizzazione
Il miglioramento è anche consapevole gestione dei rischi



La nostra scaletta

- *Dalla gestione dei sistemi alla sistemica gestione dei rischi*
- *La gestione dei rischi : termini, principi e processi di gestione*
- **L'approccio basato sul rischio e la gestione delle organizzazioni**
- Il Modello HLS e la integrazione dei sistemi di Gestione

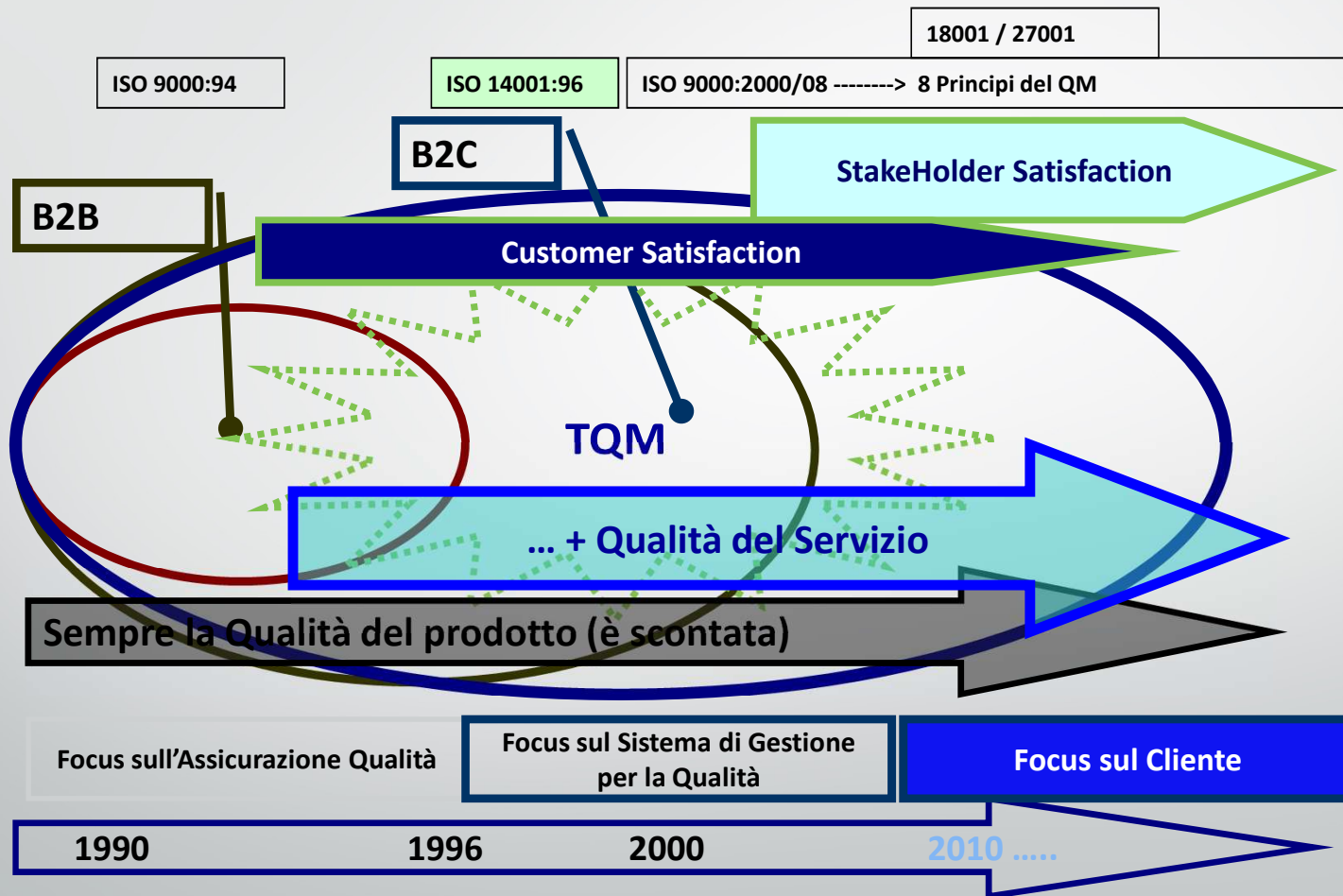
La Qualità dal punto di Vista del Cliente



L'ABC del Business

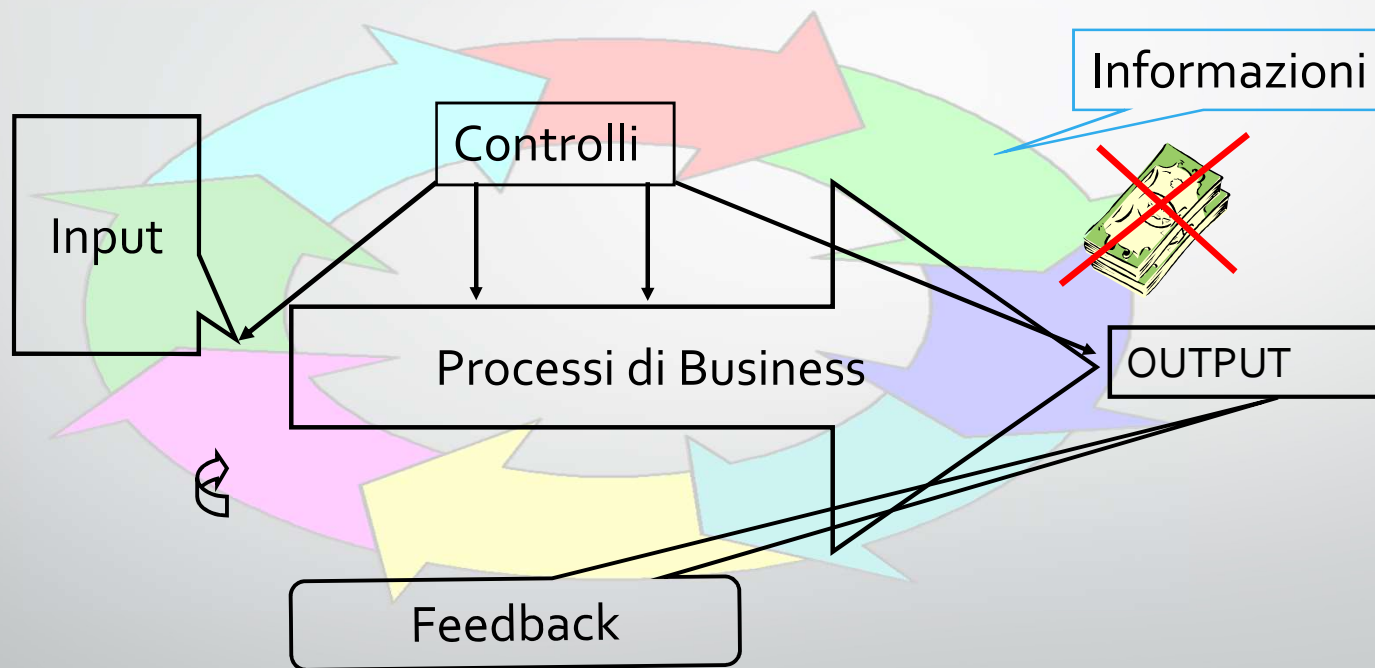
- B2A:** Business to Administration (public) - > fornitura su specifiche contenute in bandi di gare e appalti
- B2B:** Business to Business -> Fornitura tra aziende su specifiche di fornitura descritte puntualmente nei capitolati contrattuali.
- B2C:** Business to Consumer -> fornitura
..... Punto
(non sempre c'è un contratto dettagliato)

Qualità - l'evoluzione – Customer Focus



Processi di Business e Risultati Aziendali

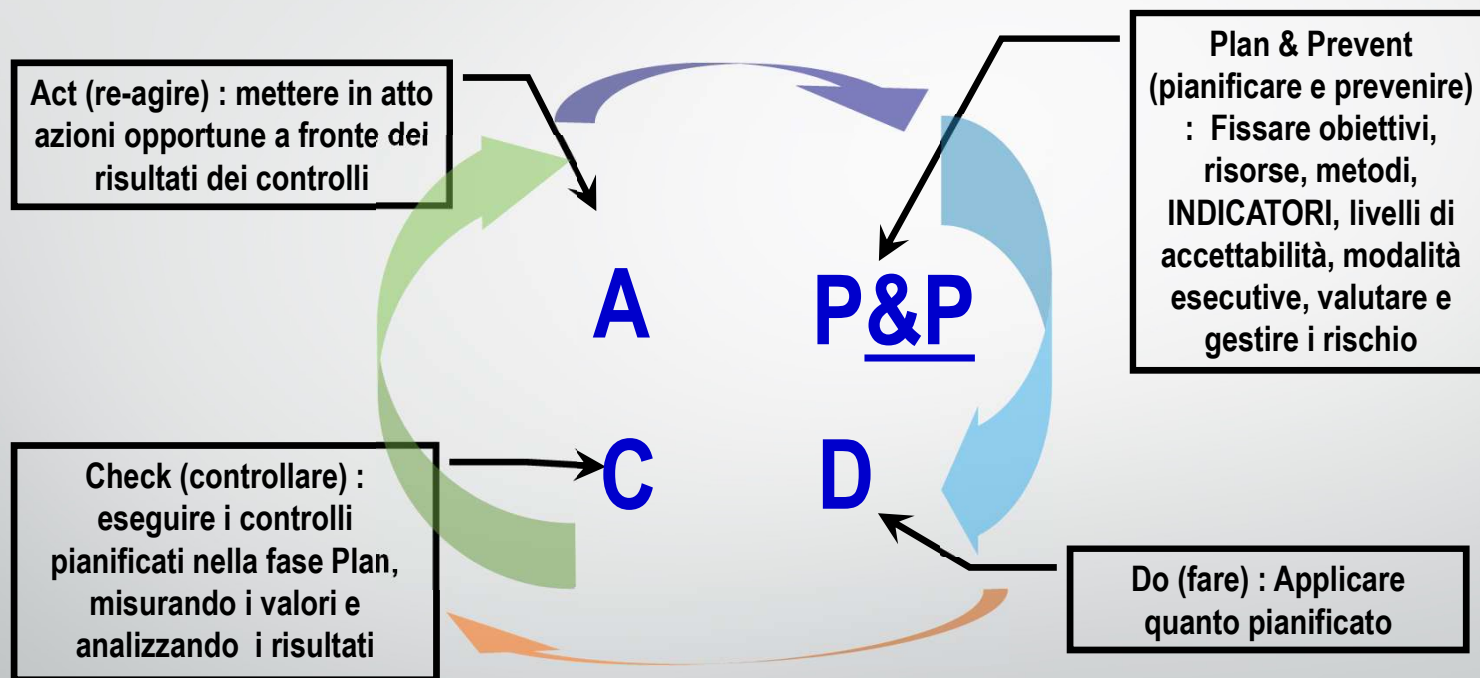
Ma forse non basta



Siamo sicuri che tutto fili liscio?

ODCEC di Roma - Autore OPOMILIO

Il nuovo approccio : Ciclo P² DCA



Riconsideriamo quanto condiviso

- È una professione intellettuale, ... quindi basta l'intelletto.....e carta e penna (tanto so' far di conto)
- Sono sempre sicuro che basta la competenza tecnica (l'intelletto) per essere sicuri di riuscire ?

Categoria di Servizio	Intelletto
Consulenza Aziendale (generica e per operazioni straordinarie di qualunque tipo, incluse perizie e valutazioni)	Sì
Incarichi sindacali e Revisione Contabile	Sì
Assistenza nel contenzioso tributario	Sì
Procedure Concorsuali	Sì
Tenuta della contabilità	Sì
Gestione delle DRRR	Sì
Attività legate alla formazione dei bilanci	Sì
Altre attività previste dalla tariffa Professionale	Sì

Gli
elementi
di
incertezza
sono

Come gestire l'incertezza ?

- **Conoscendo il contesto**
- **Comprendendo come devo essere svolti i processi**
- **Individuando il ruolo dei diversi soggetti che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi**
- **Definendo le regole per guidare le attività**
- **Controllando che le regole siano seguite**
- **Esaminando i risultati dei controlli**

Secondo questi principi



La nostra scaletta

- *Dalla gestione dei sistemi alla sistemica gestione dei rischi*
- *La gestione dei rischi : termini, principi e processi di gestione*
- *L'approccio basato sul rischio e la gestione delle organizzazioni*
- **Il Modello HLS e la integrazione dei sistemi di Gestione**

I principi della Qualità – ISO 9001

- **Focalizzazione sul cliente**
- **Leadership**
- **Partecipazione attiva delle persone**
- **Approccio per processi**
- **Miglioramento**
- **Processo decisionale basato sull'evidenza**
- **Gestione delle relazioni.**

I principi della Qualità – ISO 9001

- Focalizzazione sul cliente perché è il nostro scopo di vita
- Leadership perché bisogna dare l'esempio
- Partecipazione attiva delle persone perché i collaboratori sono indispensabili, se no lavoreremmo da soli
- Approccio per processi perché nel caos bisogna avere una mappa
- Miglioramento perché non ci si può fermare
- Processo decisionale basato sull'evidenza perché per decidere bisogna avere il minimo dei dubbi
- Gestione delle relazioni perché i professionisti non possono fare tutto da soli

HLS e MS Standard

Norme emesse :

- ISO 22301:12 (Business Continuity)
- ISO 27001:13 (Sicurezza delle Informazioni)
- **ISO 9001:15 (Qualità)**
- ISO 14001:15 (Ambiente)
- **ISO 37000:16 (Anticorruzione)**

In corso di Pubblicazione

- ISO 45001:XX (Ex BS OHSAS 18001:07)

Solo per citare le più importanti.

(1) L'obiettivo dell'Annex SL è sostanzialmente l'allineamento di tutte le norme dei sistemi di gestione ad una medesima organizzazione dei contenuti, avviando così il progetto di integrabilità concettuale degli schemi. L'integrabilità di fatto, sempre possibile in linea teorica, deve essere oggetto di valutazione da parte delle singole organizzazioni interessate, anche per individuare le migliori modalità applicabili. (fonte Accredia)

HLS

1 Campo di applicazione Del SGX

2 Riferimenti normativi

3 Termini e definizioni (BASE e Specifici o richiamo a norme specifiche)

4 Contesto dell'organizzazione

4.1 Contesto Dove Siamo

4.2 Rapporti con le Parti Interessate Con chi abbiamo a fare

4.3 Perimetro e campo di Applicazione del SGX Cosa facciamo

4.4 Sviluppo ed Implementazione dell'SGX Facciamolo

HLS – PLAN & PREVENT

5 Leadership

5.1 Leadership e impegno Crederci

5.2 Politica La visione dello studio

5.3 Ruoli organizzativi, le responsabilità e le autorità Chi fa che cosa

6 Pianificazione

6.1 Le azioni per affrontare i rischi e le opportunità Pianificare e Prevenire

6.2 Gli obiettivi e la pianificazione per raggiungerli I nostri traguardi

HLS – PLAN (SUPPORT)

7 Supporto

7.1 Risorse (Specifiche per Ogni SGX) Infrastrutture

7.2 Competenza il nostro punto di forza

7.3 Consapevolezza Centrati sugli obiettivi

7.4 Comunicazione Cosa, Chi, Come, Quando, a Chi

7.5 Informazioni documentate Gestire i documenti³⁴

HLS - DO

8 Operation

L'organizzazione deve pianificare, attuare e controllare i processi necessari per soddisfare i requisiti, e ad attuare le azioni definite nella pianificazione, tramite :

- La definizione dei metodi di gestione dei processi;
- Il controllo dei processi in conformità con i metodi di attuazione;

Questo si applicherà in modo differente a secondo del SG interessato.

HLS - DO

8 Operation Per lo studio

Gestire le regole per l'incarico dei clienti

Gestire la consulenza (progettazione)

Gestire i fornitori

Gestire i processi operativi dello studio

Gestire i controlli dello studio, incluse le modifiche

Gestire gli errori operativi (Non Conformità di servizio)

HLS - CHECK

9 Valutazione delle prestazioni del SGX

9.1 Il monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione Controllare le prestazioni, i processi e la soddisfazione dei clienti

9.2 Audit Interni Controllare il Sistema

9.3 Riesame della direzione Controllare se stiamo raggiungendo i nostri obiettivi

HLS - ACT

10 Miglioramento

10.1 Non conformità e azioni correttive Gestire gli errori sistemici dei processi e trovare la soluzione per non farli capitare più.

10.2 Miglioramento continuo Essere sempre sul pezzo.

In Sintesi....

**Dovendo Migliorare (5° QMP),
come richiesto dagli Stakeholders (1° QMP),
occorre che
la Direzione si impegni a fissare degli obiettivi (2° QMP)
che, con il coinvolgimento del Personale (3° QMP),
verranno raggiunti gestendo i diversi processi aziendali (4° QMP),
sia interni
che affidati all'esterno (7° QMP),
monitorandone sistematicamente l'andamento (6° QMP).**



Ma perché dovrei farlo ?

Grazie per l'attenzione