

BUSINESS ASSURANCE

I REQUISITI DELLE NUOVE ISO 9001 E ISO 14001

6.1 - Azioni per affrontare rischi e opportunità



CARO LETTORE,

L'ISO (International Organization for Standardization) ha di recente pubblicato le due norme ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.

Mentre l'ISO lavora al miglioramento delle proprie norme, affinché supportino al meglio le aziende nella ricerca di una performance sostenibile, sembra che il grande interrogativo per imprese e organizzazioni certificate sia: come soddisfare i nuovi requisiti?

Dopo che nei primi due ViewPoint Espresso ci siamo occupati dei requisiti 4.1 "Comprendere l'organizzazione e il suo contesto" e 4.2 "Comprendere le necessità e le aspettative delle parti interessate", questo numero approfondisce il requisito 6.1 "Azioni per affrontare rischi e opportunità".

A livello di sistema di gestione per la qualità, si tratta di un requisito sostanzialmente nuovo per le aziende certificate. Per quanto riguarda il sistema di gestione ambientale, invece, i requisiti della sezione 6.1 erano in gran parte già presenti nella versione del 2004. Alcuni dei cambiamenti più significativi nella ISO 14001 vengono comunque brevemente delineati in calce al rapporto. Proprio per questa ragione, in questa Espresso Survey sono state intervistate solo le aziende certificate ISO 9001.

Quale grado di conformità si attribuiscono le aziende certificate ISO 9001? E quali azioni intendono attuare per soddisfare il requisito? Si constata che l'11% delle aziende intervistate si ritiene conforme, mentre quelle che si stimano abbastanza conformi rappresentano il 38%.

Che cosa c'è dietro questi numeri e come si muovono le aziende per colmare le lacune? Ci sono differenze significative tra le tre sezioni? Per un rapido punto della situazione, voltate pagina e leggete quel che abbiamo scoperto.

FACT BOX



THE VIEWPOINT ESPRESSO

- Il Viewpoint Espresso è il nostro modo di condividere con voi quello che pensano i vostri "pari" e come affrontano le questioni più attuali. Ci auspichiamo che ciò che condividiamo vi incuriosisca, vi sproni ad approfondire e magari ad agire su alcuni temi.
- Il Viewpoint Espresso è nato per iniziativa di ViewPoint, la community dei nostri clienti. Mentre le survey ViewPoint offrono analisi approfondite, i ViewPoint Espresso vogliono essere più agili e fornire una "dose" concentrata di opinioni.

IL REQUISITO IN FOCUS

6.1. AZIONI PER AFFRONTARE RISCHI E OPPORTUNITA'

Questa sezione richiede di determinare i rischi e le opportunità da affrontare per poter:

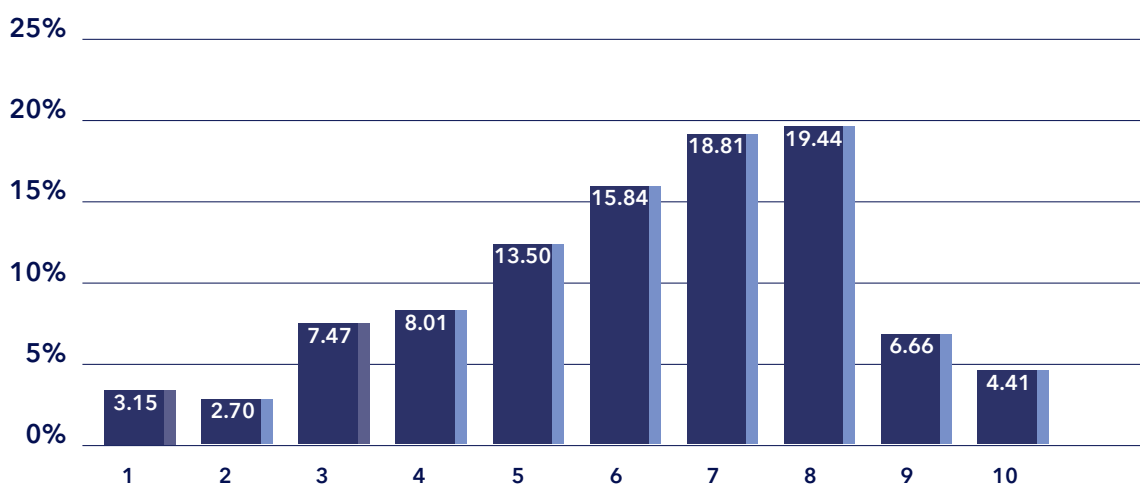
- a) assicurare che il sistema di gestione sia in grado di conseguire i risultati ricercati;
- b) amplificare gli effetti auspicabili;
- c) prevenire o mitigare gli effetti indesiderati;
- d) conseguire il miglioramento continuo.

Si noti che l'indagine era rivolta alle sole aziende certificate ISO 9001. Il requisito è presente anche nella ISO 14001, ma nel caso della norma ambientale era già in larga parte trattato nella versione precedente (2004), mentre per la norma riguardante il sistema di gestione per la qualità si tratta di un requisito per lo più nuovo.

LE AZIENDE SONO GIA' CONFORMI AL 6.1?



SU UNA SCALA DA 1 A 10, DOVE 1 E' "PER NULLA CONFORME" E 10 E' "COMPLETAMENTE CONFORME", QUANTO CONSIDERA CONFORME AL REQUISITO 6.1 LA SUA ORGANIZZAZIONE?



CHE COSA RISPONDONO E CHE COSA NE PENSIAMO NOI

- L'11,1% afferma di essere totalmente conforme (rating 9 e 10). La percentuale è inferiore rispetto alle due sezioni oggetto delle precedenti indagini, nelle quali era il 14% a dichiarare la completa conformità.
- Il 38,3% si considera relativamente conforme (rating 7 e 8) rispetto al dato intorno al 43% delle due indagini precedenti.
- Il 21,3% indica di non essere conforme (rating da 1 a 4), un dato leggermente più alto rispetto alle indagini precedenti, in cui le risposte di questo tipo si attestavano al 17%.

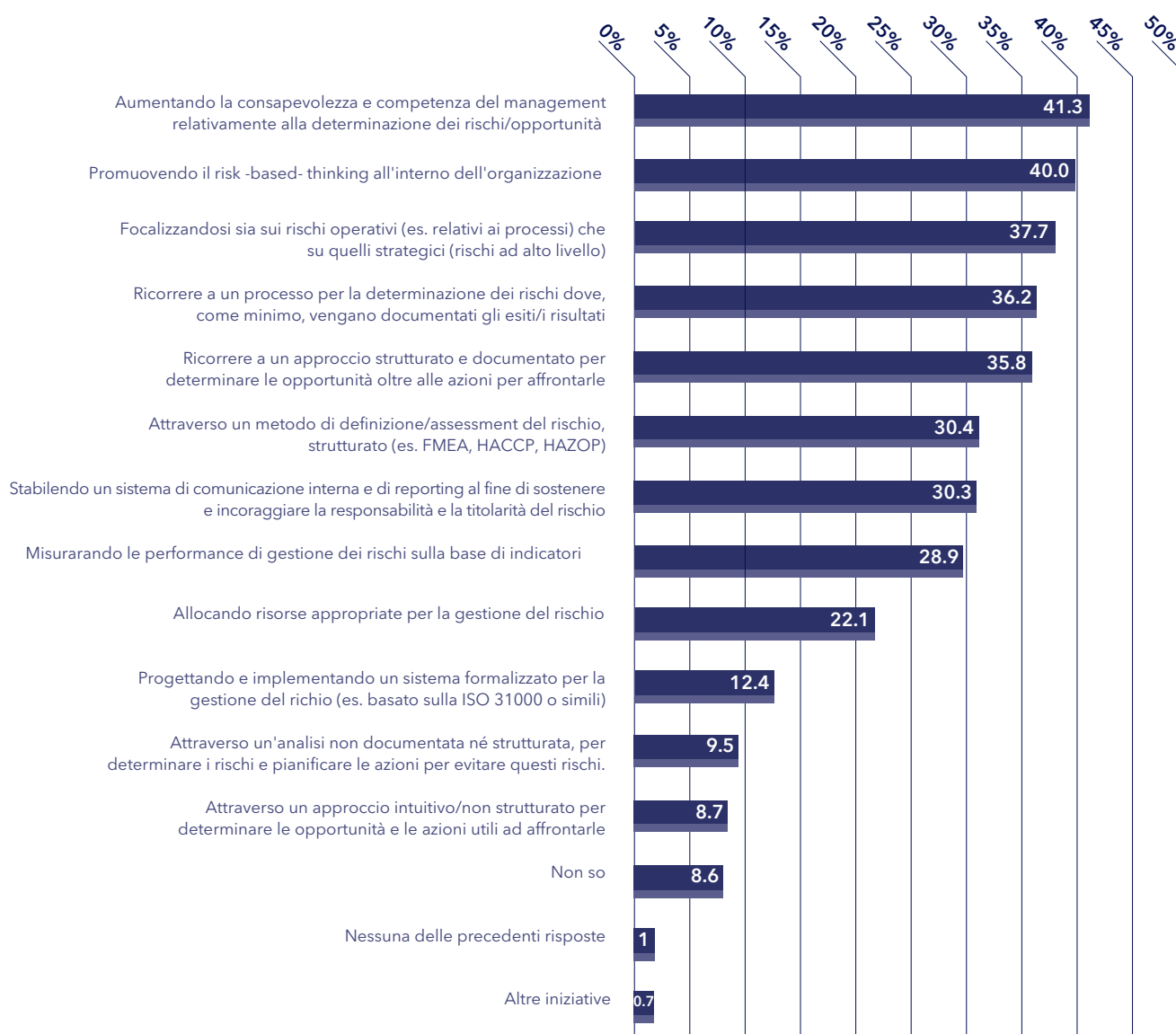
Quanto sopra indica che la sezione 6.1 è ritenuta più impegnativa. Per soddisfare i requisiti 4.1 e 4.2, molto può fare il buon senso, ma quando si tratta di applicare un approccio basato sul rischio, occorrono più competenze professionali e capacità di discernimento. Di conseguenza, le aziende possono sentirsi meno sicure e meno preparate.

I riferimenti a rischi e opportunità (risk-based thinking) figurano in diversi paragrafi della norma. Poiché l'analisi basata sul rischio va affrontata come parte integrante del sistema di gestione, questo requisito si presenta ancora più sfidante. Pertanto, l'ottenimento della conformità rappresenta una mossa significativa per le aziende; è quindi normale attendersi che siano meno numerose le aziende pronte a dichiarare di ritenersi conformi in questa fase.

COME LE AZIENDE SODDISFERANNO IN FUTURO IL REQUISITO 6.1



**COME PREVEDETE DI SODDISFARE QUESTO REQUISITO IN FUTURO?
INDICHI L'APPROCCIO CHE LA VOSTRA ORGANIZZAZIONE
PROBABILMENTE IMPLEMENTERÀ (SONO POSSIBILI RISPOSTE MULTIPLE).**



CHE COSA RISPONDONO E CHE COSA NE PENSIAMO NOI

- “Aumentando la consapevolezza e competenza del management relativamente alla determinazione dei rischi/opportunità” è l’azione che ha raccolto il maggior numero di consensi tra gli intervistati (41.3%). Questo risultato è logico: se il top management è impegnato e comprende l’importanza di occuparsi di rischi e opportunità, le azioni conseguenti non tarderanno a venire.
- Secondo, ma di misura, “Promuovere il risk-based thinking in tutta l’organizzazione” (40%). Questa azione è il naturale seguito dell’impegno del management. Le aziende in cui viene implementata indicano chiaramente che l’approccio alla gestione di rischio è pervasivo per l’intera organizzazione e non relegabile a poche attività o processi.
- “Concentrarsi sia sui rischi operativi (relativi ai processi) che su quelli più prettamente strategici (rischi di alto livello)” è l’azione scelta dal 37,7% degli intervistati. Questo sottolinea il concetto, in linea con gli intenti della norma, che il risk-based thinking non è limitato alle questioni operative.

Le preferenze indicano che le aziende dovrebbero concentrarsi, e si concentreranno, sia sui rischi operativi che su quelli strategici e di alto livello, operando per integrare l’approccio basato sul rischio nel proprio sistema di gestione.

Siamo lieti di constatare che gli approcci non strutturati vengono scelti dall’8-9% appena degli intervistati; si direbbe una chiara indicazione del fatto che le aziende non hanno abbastanza considerazione per l’approccio non strutturato, posizione che noi sosteniamo pienamente.

Sembra comunque che la giusta direzione porti verso un approccio alla gestione del rischio seriamente strutturato e formalizzato. Solo il 12% indica che progetterà e attuerà un sistema formalizzato per la gestione del rischio, ad esempio basato sull’ISO 31000 o norme similari. (Cfr. Factbox su ISO 31000).

FACT BOX



UN APPROCCIO STRUTTURATO ALLA GESTIONE DEL RISCHIO

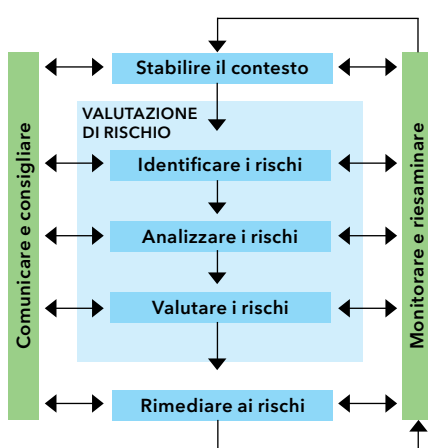
Organizzazioni di ogni genere e dimensione devono far fronte a fattori e influenze interni ed esterni che rendono incerto il raggiungimento degli obiettivi e la relativa tempistica. L'effetto di questa incertezza sugli obiettivi dell'organizzazione è il rischio (www.iso.org).

Tutte le attività di un'organizzazione possono implicare rischi, i quali possono avere un impatto negativo in termini di risultati economici e reputazione professionale, oltre alle ripercussioni su ambiente, sicurezza e società. Gestire il rischio, quindi, aiuta le organizzazioni a operare con successo in un contesto irto di incertezze e a costruire una performance economica sostenibile.

ISO 31000:2009 - Gestione del rischio, principi e linee guida offre un quadro di riferimento e un processo per gestire i rischi. Vi può ricorrere qualsiasi organizzazione, indipendentemente dalle dimensioni, dall'attività e dal settore. La ISO 31000 può aiutare le organizzazioni a aumentare la probabilità di raggiungere gli obiettivi, migliorare la capacità di identificare opportunità e pericoli e allocare e utilizzare efficacemente le risorse per la gestione del rischio.

La ISO 31000 non può essere utilizzata a fini certificativi, ma costituisce una guida per audit interni o esterni. Le organizzazioni che se ne servono possono confrontare le pratiche di gestione del rischio con un benchmark internazionalmente riconosciuto, attingendo a solidi principi in vista di una gestione efficace e della governance aziendale.

Gli elementi chiave di un processo di gestione del rischio definiti dalla ISO 31000 sono rappresentati nello schema qui sotto e vengono spiegati compiutamente nelle linee guida.



Riproduzione tratta dalla ISO 31000:2009

ALTRE NORME RELATIVE ALLA GESTIONE DEL RISCHIO

- ISO Guida 73:2009, Gestione di rischio - Integrazione lessicale alle ISO 31000 consistente in un glossario di termini e definizioni relative alla gestione del rischio.
- ISO/IEC 31010:2009, Gestione di rischio - Tecniche di valutazione del rischio, con focus sulla valutazione del rischio.

RIFLESSIONI FINALI SULLA ISO 9001

In sostanza, la sezione 6.1 della ISO 9001:2015 richiede che l'organizzazione determini e chiarisca la gamma di rischi e opportunità rilevanti in base all'ambito di operatività dell'organizzazione e definisca azioni, obiettivi e piani per affrontarli.

La forza di questo requisito sta nel collegare tanto i rischi quanto le opportunità ai processi dell'organizzazione (definiti in 4.4) e ai fattori determinanti interni ed esterni (4.1), nonché alle esigenze e alle aspettative delle parti interessate (4.2). Riteniamo inoltre che l'inclusione delle opportunità sia utile a massimizzare gli effetti desiderabili e non solo a focalizzarsi su quelli indesiderati.

Sebbene per la prima volta si impieghi il termine "rischio" nella ISO 9001, il concetto di risk-based thinking era già implicito nelle precedenti versioni, come conferma anche l'esito dell'indagine. Anche se i rating per la conformità percepita sono leggermente inferiori a quelli delle precedenti inchieste, pare congruo il numero di organizzazioni ragionevolmente preparate al nuovo requisito.

L'indagine mostra che molte organizzazioni hanno pianificato l'implementazione di un approccio strutturato o semi-strutturato, anziché non strutturato (ossia non documentato). A nostro parere, si tratta di una prospettiva incoraggiante, poiché riteniamo che possa trattarsi di un modo funzionale per rendere efficace il processo.

La nuova versione della ISO 9001 non prescrive in maniera esplicita di istituire un processo formale e documentato per la gestione di rischio. Spetta all'organizzazione scegliere la metodologia da utilizzare per determinare e affrontare rischi e opportunità. La profondità e complessità dell'approccio dipenderanno in larga misura dalle dimensioni e dalla strutturazione dell'organizzazione, nonché da fattori quali, ad esempio, la complessità delle normative esterne, i requisiti di pubblicazione dei rapporti, gli interessi dell'azionariato, il profilo pubblico, il numero e la tipologia di clienti, e la gamma e la tipologia dei fornitori.

Sarà quindi possibile una serie di approcci diversi, dal semplice processo qualitativo alla valutazione quantitativa completa, a seconda delle dimensioni e del tipo di azienda e dei rispettivi contesti. Qualsiasi sia l'approccio prescelto, dovrebbe comunque trattarsi di un processo interattivo, adatto a rispecchiare le variazioni di contesto interno ed esterno. Si consiglia quindi che vengano documentati almeno gli esiti della determinazione, in modo da garantire un processo ragionevolmente coerente e ripetibile.

Nella determinazione del rischio, tuttavia, occorre prendere una decisione consapevole sull'approccio: è necessario intervenire? Le alternative per la gestione di un rischio possono variare dall'evitarlo all'assumerselo per perseguire un'opportunità, dall'eliminare della fonte di rischio al modificarne la probabilità o le conseguenze, dal dividerlo (ad es. con la stipula di un'assicurazione) al farsene totalmente carico con decisione informata. Laddove vi fossero rischi con potenziali effetti sulla conformità di prodotti o servizi, l'azione intrapresa dovrebbe essere sufficiente ad affrontarli, ossia ad allontanare, eliminare o modificare la probabilità o le conseguenze, mentre occorre sempre dare la precedenza ai rischi che incidono sulla conformità di beni e servizi.

METODOLOGIA DELL'INDAGINE

1206 esperti qualificati di sistemi di gestione per la qualità hanno compilato il questionario online tra il 28 settembre e il 4 ottobre 2015.

Gli intervistati sono stati reclutati fra le aziende ISO 9001 certificate da DNV GL.

Gli esperti partecipanti all'indagine provengono da 40 paesi e ogni settore industriale

- 1,6% Primario
- 64,7% Secondario
- 33,7% Terziario

DEMOGRAFIE E INTERVISTATI

IN TOTALE

1206



AMERICHE	220
ASIA	372
EUROPA	608
ALTRI	6



DETERMINAZIONE DEL RISCHIO NELLA ISO 14001

Sebbene le aziende certificate ISO 14001 non rientrassero nella Espresso Survey, vorremmo comunque fornire un'indicazione di come la determinazione del rischio sia stata integrata nella nuova versione.

Nella sezione 6.1, la ISO 14001:2015 prevede una lunga serie di modifiche rispetto alla High Level Structure (Struttura di alto livello); la sezione risulta inoltre suddivisa nei seguenti punti:

- 6.1.1 Generalità
- 6.1.2 Aspetti ambientali
- 6.1.3 Obblighi di conformità
- 6.1.4 Attività di pianificazione

Aspetti ambientali (6.1.2) e Obblighi di conformità (6.1.3) contengono molti dei requisiti che si ritrovano ai corrispondenti punti dell'edizione 2004 (4.3.1 e 4.3.2). Restano, quindi, i pilastri essenziali, ma accompagnati da elementi nuovi: il punto Generalità (6.1.1) introduce alcuni requisiti non presenti nell'edizione 2004.

CHE COSA E' CAMBIATO?

6.1.1 Generalità

In breve, il punto in esame tenta di identificare rischi e opportunità "a forte potenziale", ovvero sia le problematiche con un grado di impatto determinato (elevato), sia in negativo che in positivo.

L'intento generale del processo (o dei processi) in base al punto 6.1.1 è *assicurare che l'organizzazione sia in grado di conseguire gli esiti desiderati secondo il proprio sistema di gestione ambientale (SGA) per prevenire o ridurre gli effetti indesiderati e realizzare il miglioramento continuo. L'obiettivo è raggiungibile determinando i relativi rischi e le opportunità e pianificando le azioni per affrontarli. Tali rischi e opportunità possono essere riferiti a:*

- aspetti ambientali,
- obblighi di conformità e/o
- altri fattori (4.1) e requisiti (4.2).

Gli aspetti ambientali possono determinare rischi e opportunità associati a impatti avversi o benefici sull'ambiente e ad altri effetti sull'organizzazione. I rischi e le opportunità legati ad aspetti ambientali possono essere determinati in sede di valutazione di significatività oppure separatamente. Gli obblighi di conformità possono determinare rischi e opportunità, quali, ad esempio, la mancata conformità (che può ledere la reputazione dell'organizzazione o comportare un'azione legale) o, al contrario, il superamento degli obblighi di conformità (che può migliorare la reputazione dell'organizzazione).

L'organizzazione può inoltre essere esposta a rischi e opportunità legate ad altri fattori (cfr. 4.1), comprese le condizioni ambientali, oppure le esigenze e le aspettative delle parti interessate (cfr. 4.2), i quali possono incidere sulla capacità della stessa di raggiungere gli esiti auspicati nel proprio SGA.



Alcune esemplificazioni dei rischi "a forte potenziale" relativi fattori interni e/o esterni (4.1) oppure delle esigenze e aspettative delle parti interessate (4.2):

- Il proprio sito di smaltimento è vicino al limite di capacità, con la conseguente esigenza di individuare soluzioni alternative.
- Necessità, nel caso di un'azienda metallurgica, di ottenere minerali da miniere nuove, che potrebbero comportare un innalzamento nel livello di emissioni aeree di metalli pesanti.
- Consumatori e ONG mettono al bando l'uso di specifici ingredienti nei prodotti alimentari, mettendo a repentaglio mercato e marche di un'azienda produttrice.

I rischi possono anche essere in rapporto alle condizioni ambientali, che possono compromettere la capacità dell'organizzazione di raggiungere i risultati auspicati con il SGA.

Ad esempio:

- Una maggior intensità o frequenza degli allagamenti può comportare danni per locali e attrezzature.
- La penuria di risorse idriche nei periodi di siccità rischia di limitare la disponibilità d'acqua per tutte le attività, compreso il funzionamento dei dispositivi di riduzione delle emissioni.

6.1.2 Aspetti ambientali

Un cambiamento significativo nel processo degli aspetti ambientali è rappresentato dal requisito che prevede esplicitamente di considerare con più attenzione la prospettiva di ciclo vita. Che cosa significa? L'organizzazione può ottenere informazioni di rilievo direttamente o richiederle al fornitore dei prodotti e/o servizi in questione. E' inoltre possibile utilizzare informazioni in materia già esplicitate a fini normativi o per altri scopi. Tipicamente, gli stadi del ciclo di vita di un prodotto da considerare potrebbero comprendere l'estrazione di materie prime, la progettazione, la produzione, il trasporto, l'utilizzo e lo smaltimento a fine vita. Le fasi del ciclo di vita pertinenti varieranno a seconda dell'attività, del prodotto o del servizio. Si noti che non è richiesta una valutazione dettagliata del ciclo vita, mentre può bastare una disamina attenta delle fasi controllabili o influenzabili dall'organizzazione medesima.

Altro cambiamento degno di nota è costituito dal requisito esplicito di tenere conto di "... situazioni anomale e potenziali emergenze" nel determinare l'aspetto ambientale, anziché focalizzarsi soltanto sull'operatività "normale".



TOR GUNNAR TOLLEFSEN

Global Service Manager - Management Systems

Tor Gunnar Tollefsen partecipa in qualità di delegato nazionale al comitato ISO TC 207/SC1 WG5, incaricato della revisione della ISO 14001.



BASTIAAN POLDERMANS

Global Service Responsible - ISO 9001

Bastiaan Poldermans è membro al comitato ISO TC 176/SC2 WG24, incaricato della revisione della ISO 9001.



viewpoint@dnvgl.com
dnvgl.com/assurance/viewpoint