



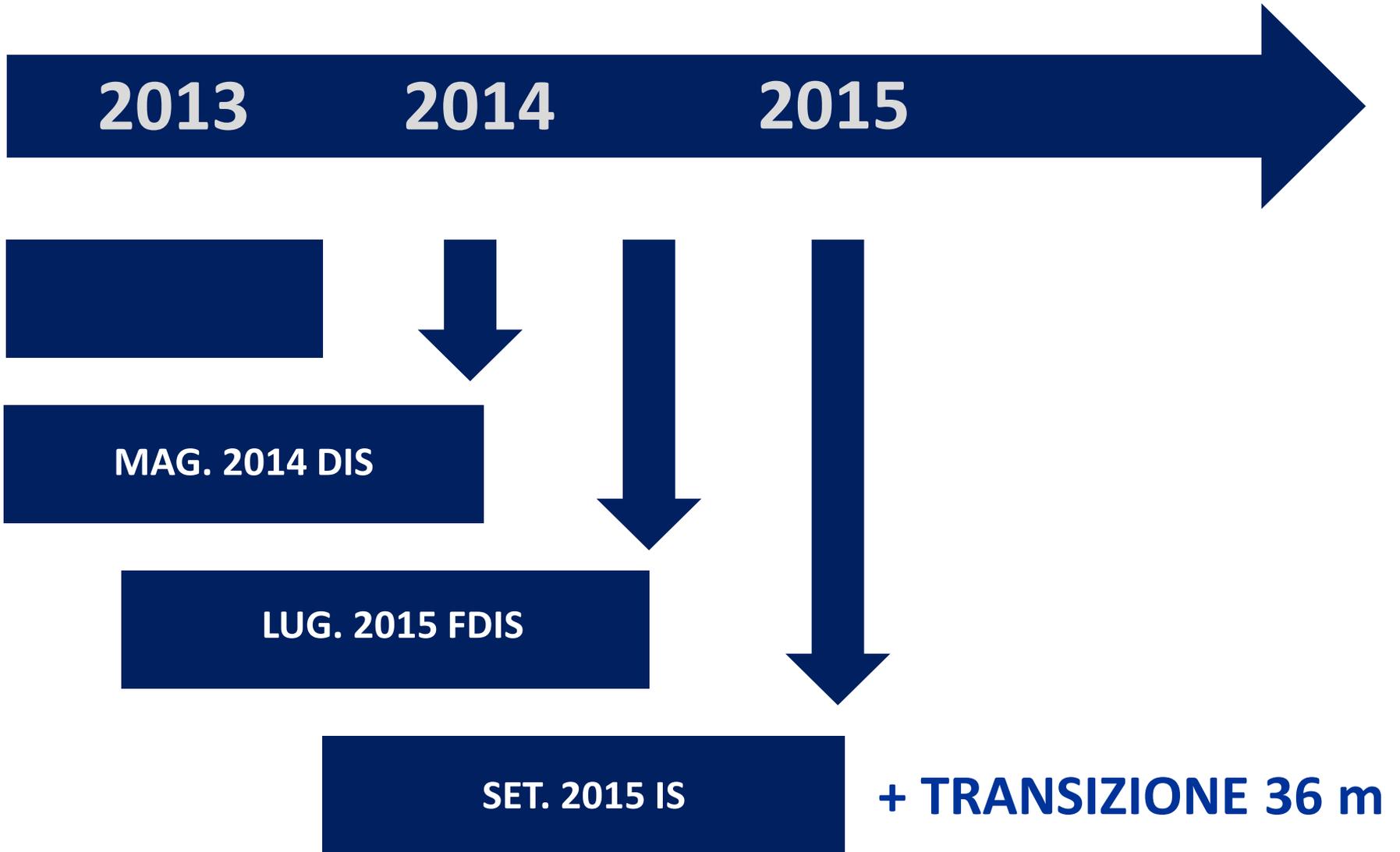
*Consiglio Superiore  
dei Lavori Pubblici*



LA GESTIONE DEL RISCHIO NEL SETTORE DELLE COSTRUZIONI  
COME STRUMENTO PER TEMPI E COSTI CERTI

# La UNI EN ISO 9001:2015 e il Risk Based Thinking

# Il percorso verso la ISO 9001:2015



**Le principali novità si possono sintetizzare come segue:**

- Adozione della struttura di alto livello definita nell'Annex SL delle Direttive ISO - Parte I**
- Maggiore enfasi sul raggiungimento dei risultati, per accrescere la soddisfazione del cliente**
- Requisiti sul contesto organizzativo e sulle parti interessate**
- Logiche di sostenibilità**
- Requisito del Risk Based Thinking**
- Aumentati requisiti a carico del top management**
- Maggiore flessibilità riguardo alla documentazione**
- Migliore applicabilità a i servizi**

- 1. Che cosa è il Risk Based Thinking?**
- 2. A quali livelli agisce il RBT?**
- 3. Quanto "strutturata" deve essere l'applicazione del RBT?**



**Che cosa è il  
Risk Based Thinking?**

**L'Annex SL stabilisce che l'organizzazione, nel pianificare il sistema di gestione, deve considerare i fattori interni ed esterni rilevanti rispetto alle sue finalità e alla sua direzione strategica, e i requisiti delle parti interessate e deve:**

- 1. determinare i rischi e le opportunità che è necessario affrontare per fornire assicurazione che il sistema di gestione possa conseguire gli esiti attesi, prevenire o ridurre gli effetti indesiderati, conseguire il miglioramento continuo;**
- 2. definire e mettere in pratica le azioni per affrontare questi rischi e opportunità, e le modalità per integrare e attuare tali azioni nei processi del sistema di gestione**

**Il rischio nell'ambito di un Sistema Qualità consiste nell'incertezza associata al raggiungimento dei principali obiettivi della ISO 9001, e cioè:**

- 1. generare fiducia nella capacità delle organizzazioni di fornire con regolarità ai propri clienti prodotti e servizi conformi ai requisiti**
- 2. accrescere la soddisfazione dei clienti**

**Dato il suo carattere generale, il concetto di "rischio" investe praticamente tutte le componenti del sistema di gestione qualità**

**Ciò si sintetizza nella formula "Risk Based Thinking": un nuovo modo di affrontare la gestione per la qualità, basato sulla capacità di ciascuno, nell'organizzazione, di assumere decisioni e intraprendere azioni come effetto di una valutazione oggettiva delle possibili conseguenze, positive o negative, degli accadimenti.**

## **Troviamo richiami al Risk-Based Thinking:**

- nell'introduzione, dove è spiegato il concetto stesso di RBT, come parte integrante dell'approccio per processi**
- nel punto 4 (Contesto dell'organizzazione), in cui si richiede all'organizzazione di affrontare i rischi e le opportunità associati ai processi del proprio QMS**
- nel punto 5 (Leadership), che impone all'alta direzione di promuovere la consapevolezza del RBT, determinare e affrontare i rischi e le opportunità che potrebbero incidere sulla conformità del prodotto/servizio**
- nel punto 6 (Pianificazione), dove si stabilisce che l'organizzazione deve identificare i rischi e le opportunità relativi alle prestazioni del QMS e deve intraprendere azioni appropriate per affrontarli;**

- nel punto 7 (Supporto), in cui si richiede all'organizzazione di determinare e fornire idonee risorse**
- nel punto 8 (Attività operative), che richiede all'organizzazione di gestire i propri processi operativi in modo appropriato**
- nel punto 9 (Valutazione delle prestazioni), nel quale si stabilisce che l'organizzazione deve monitorare, misurare, analizzare e valutare l'efficacia delle azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità**
- nel punto 10 (Miglioramento), in base al quale l'organizzazione deve correggere, prevenire o ridurre gli effetti indesiderati, migliorare il QMS e aggiornare i rischi e le opportunità.**

**Il RBT è complementare  
all'orientamento della nuova  
Norma in senso  
meno prescrittivo  
e più "prestazionale"**



**Non bisogna d'altra parte dimenticare che la Norma "in sé" ha sempre costituito uno strumento per prevenire gli accadimenti negativi. Essa richiede oggi il Risk Based Thinking in quanto necessario a:**

- 1. utilizzare la Norma stessa al meglio, facendo in modo che la diversa significatività delle sue componenti sia adeguatamente interpretata per i diversi tipi di organizzazione, processi e attività**
- 2. coprire le situazioni meno prevedibili e consolidate, quelle cioè maggiormente condizionate dal contesto e/o soggette a cambiare, indirizzando opportunamente le scelte e le decisioni.**

- Nel primo caso, soddisfare la ISO 9001 significa soprattutto assicurare la disponibilità di strumenti per l'operatività (comprese le procedure e le istruzioni documentate, i controlli, le registrazioni), in proporzione al rischio**
  
- Nel secondo caso, soddisfare la Norma significa fornire supporti per l'assunzione delle decisioni (es.: regole e criteri di decisione, checklist, strumenti di problem solving, formazione, ecc.).**



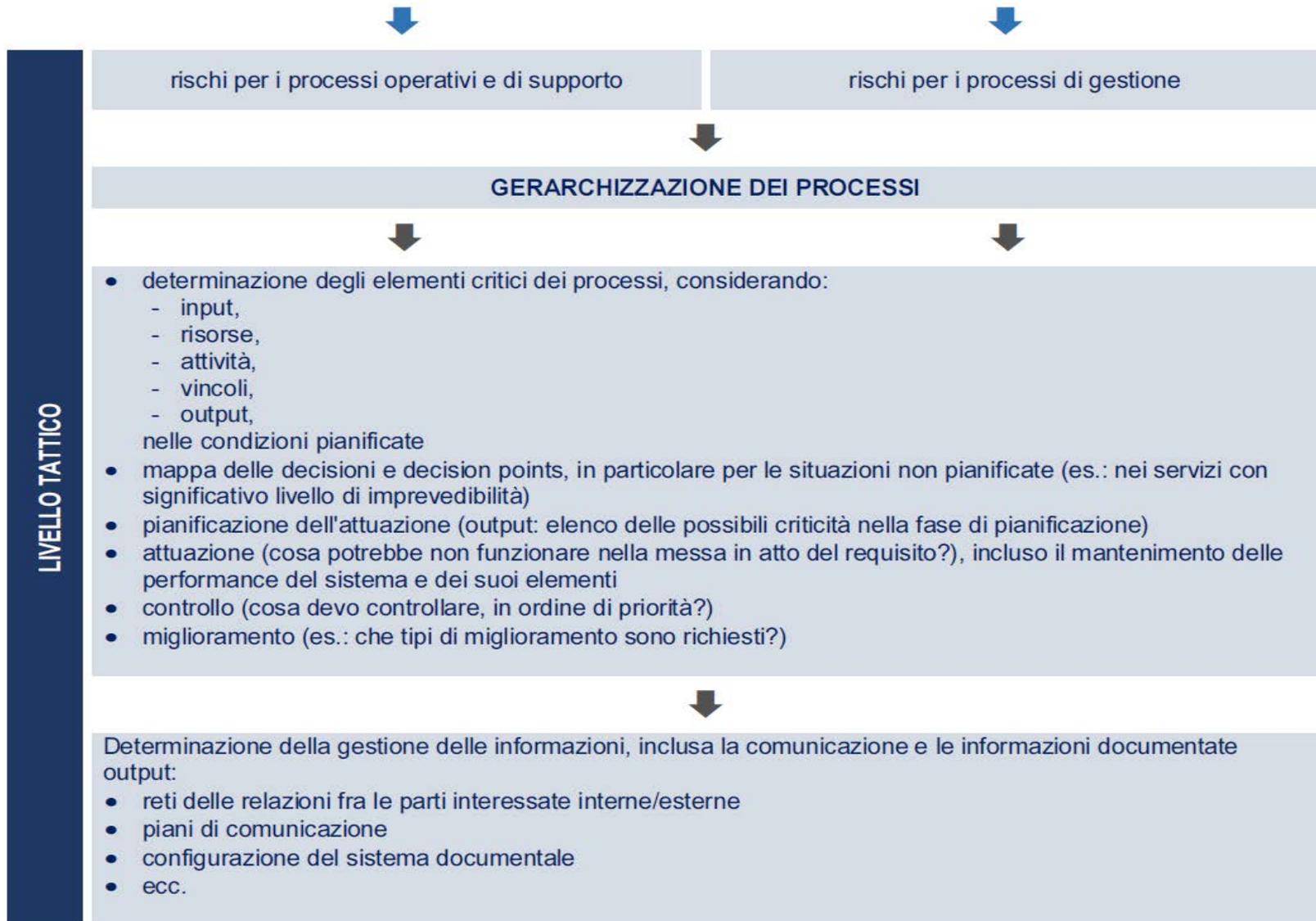
**A quali livelli del SGQ  
agisce  
il Risk Based Thinking?**

**A tutti i livelli: strategico, tattico e operativo, e in particolare:**

- nella definizione dei confini e del campo di applicazione del SGQ, a partire dalla comprensione del contesto e delle sue sollecitazioni, attuali e potenziali, sull'organizzazione**



# □ nella identificazione degli elementi da tenere sotto controllo, nell'ambito dei processi del SGQ



- **nella determinazione del modo in cui tali elementi andranno tenuti sotto controllo (inclusa la determinazione dei supporti documentali, delle competenze, ecc.)**





**Quanto "strutturata" e formale  
deve essere  
l'applicazione del RBT?**

**La norma non richiede alle organizzazioni di adottare un formale approccio alla gestione del rischio, né di applicare tecniche o linee guida specifiche a tale riguardo.**

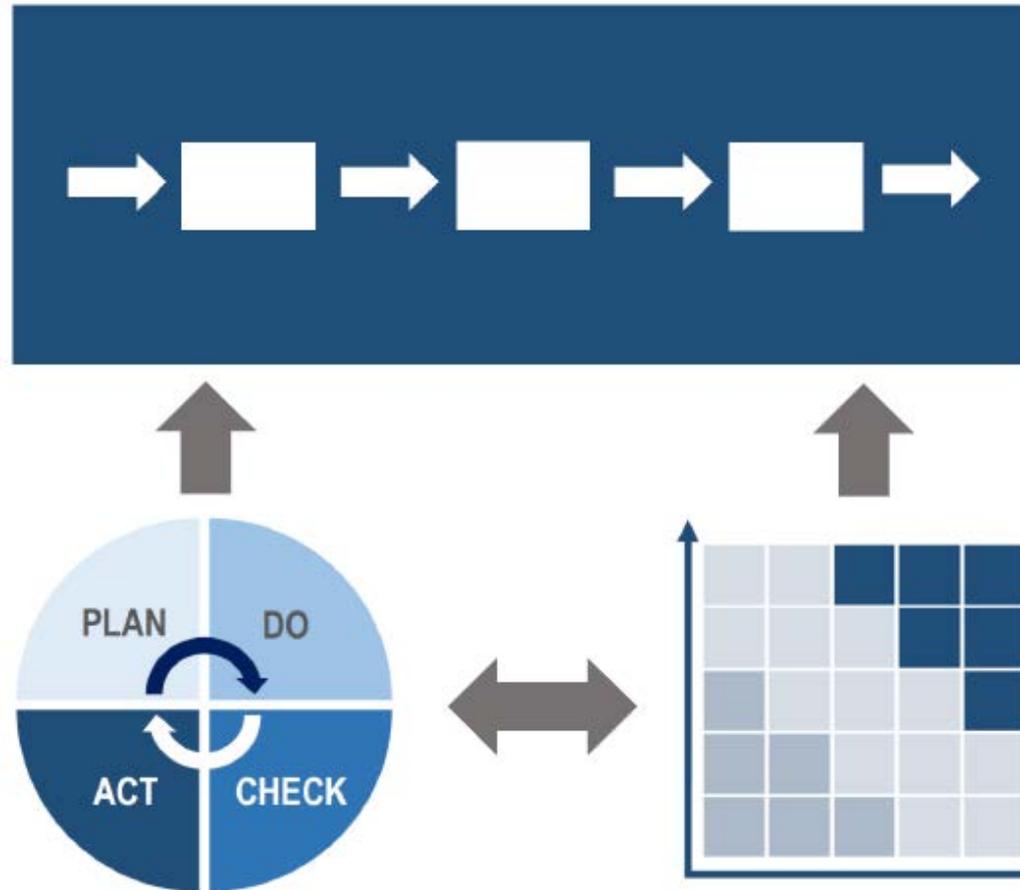
**Le organizzazioni saranno libere di sviluppare un approccio al rischio più o meno approfondito e codificato: questo dipenderà dal diverso grado di complessità dei processi, dalla natura dei prodotti e servizi offerti, dalle caratteristiche del contesto e dalle criticità che ogni organizzazione dovrà affrontare.**

**In generale, le organizzazioni più semplici non necessiteranno di strumenti "sostanziosi" per mettere in pratica il Risk Based Thinking.**

**In tali realtà potrebbe essere sufficiente lavorare sugli *atteggiamenti mentali* delle persone, facendo sì che:**

- ogni evento di rilievo, effettivo o potenziale, sia valutato dal punto di vista delle sue possibili conseguenze sulla capacità di fornire prodotti conformi e di soddisfare il cliente, per le necessarie azioni**
  
- l'assunzione, o meno, di decisioni, a qualsiasi livello, sia supportata da una valutazione razionale degli effetti che potrebbero derivarne, nell'ambito di competenza del Sistema Qualità**

# PDCA e RBT come forme mentali necessarie per il Process Approach





**grazie della vostra  
attenzione!**