



# Gestione del rischio



**La gestione del rischio mira a raggiungere e superare gli obiettivi prefissati di un'organizzazione attraverso il confronto consapevole con rischi e opportunità. Il giudizio si estende a risultati, azioni e sviluppo che potrebbero impedire ad un'impresa di raggiungere gli obiettivi prefissati e di realizzare con successo le strategie.**

**Associazione Svizzera per Sistemi di Qualità e di Management (SQS)**  
Bernstrasse 103, Casella Postale 686  
CH-3052 Zollikofen  
Tel. +41 31 910 35 35  
Fax +41 31 910 35 45  
headoffice@sqs.ch  
www.sqs.ch

# 1. Di cosa si tratta e chi è interessato?

La gestione del rischio è compito della direzione dell'azienda e contribuisce all'innalzamento delle prestazioni e al miglioramento dell'efficienza di un'organizzazione. In questo modo possono essere realizzati requisiti di sicurezza e garantito il raggiungimento degli obiettivi di orga-

nizzazioni e sistemi. Il rischio prevede opportunità e potenziali di pericolo. Valuta lo scenario secondo probabilità e conseguenze. Il rischio non comprende solo eventi dannosi improvvisi, bensì anche sviluppi sbagliati inaspettati che si manifestano lentamente.

## 2. L'utilità di una gestione del rischio

- Miglioramento del campo di azione aziendale
- Identificazione e gestione di rischi e opportunità al di là dell'azienda
- Individuazione precoce (sistema di preallarme), minimizzazione e gestione di pericoli e rischi
- Prevenzione di sorprese aziendali e minimizzazione di perdite
- Garanzia a lungo termine
- Sopravvivenza dell'organizzazione
- Ottimizzazione del capitale investito e assicurazione della produttività a lungo termine
- Riconoscimento e realizzazione di opportunità per l'azienda
- Controllo del rischio → sfruttamento migliore delle opportunità
- Il miglioramento della comunicazione e del confronto con rischi e opportunità

## 3. Metodi di valutazione del rischio

Esistono diversi metodi che si sono affermati nella pratica. Il metodo **FMEA** (Fehler-Möglichkeiten- und -Einfluss-Analyse – analisi delle possibilità di errore e loro conseguenze) viene impiegato soprattutto nell'industria automobilistica, in caso di apparecchiature mediche o altri sistemi tecnici. Il metodo **HAZOP** (Hazard and Operability Study) viene utilizzato nell'industria chimica. Il metodo **HACCP** (Hazard Analysis and Critical Control Points) viene impiegato soprattutto nell'industria alimentare.

Altri metodi di valutazione del rischio sono il metodo dell'**analisi dell'albero degli errori e loro conseguenze** e il metodo **Value at Risk**.

Un metodo diffuso di valutazione del rischio è la **matrice di rischio**. Si adatta alla gestione del rischio tanto di or-

ganizzazioni (imprese, organizzazioni no-profit) quanto di sistemi (prodotti, servizi, processi, progetti). Il metodo di matrice del rischio ha lo scopo di individuare i principali scenari di rischio di un determinato sistema e di rappresentarli in un portafoglio di rischio secondo le categorie di probabilità ed effetti.

La valutazione del rischio si occupa della questione quando un rischio è sostenibile e pertanto può essere accettato da chi ne è esposto. A questo scopo nel panorama del rischio viene spesso tracciato un limite di tolleranza del rischio. Così si potrebbe dire che i rischi che si posizionano sopra questo limite in linea di principio non devono essere tollerati, mentre i rischi sotto questo limite sono accettabili.

## 4. Il sistema di gestione del rischio

Dalla politica di un'organizzazione deriva la politica del rischio che viene pianificata, realizzata, controllata e costantemente migliorata dalla direzione suprema. La gestione del rischio è compito della direzione.

Pertanto sono molto adatti i sistemi di gestione creati sul modello ISO 9000.

In tutto il mondo assume una posizione di rilievo il sistema di gestione della famiglia ISO 9000 con circa 800'000 ap-

plicazioni. È quindi importante che la gestione del rischio possa essere inserita nel sistema di gestione nella maniera più costante e vantaggiosa possibile. Il punto di partenza è dato dal modello aziendale che si muove nell'area compresa tra le esigenze e la soddisfazione del cliente e i requisiti delle parti interessate. Il processo di guida comprende anche la gestione del rischio.



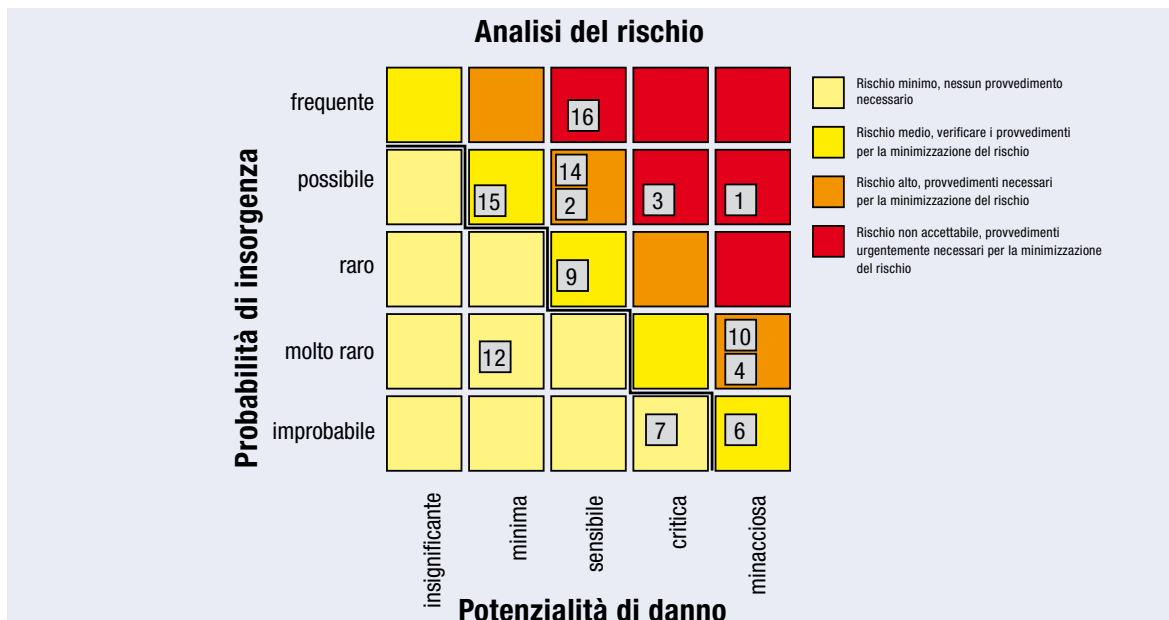
## 5. Come si procede?

Il processo di gestione del rischio comprende le seguenti fasi:

- La **definizione del sistema** serve alla preparazione per eseguire una valutazione del rischio. Nell'ambito della organizzazione della gestione devono essere definiti chiari obiettivi aziendali. La valutazione del rischio è la base per il riconoscimento di opportunità e rischi potenziali nel perseguimento degli obiettivi aziendali. Gli obiettivi non dovrebbero essere ben definiti solamente nella testa dei dirigenti ma anche sulla carta.
- Nell'**identificazione del rischio** vengono elencati tutti i rischi possibili sotto forma di uno scenario. La check list viene spesso chiamata anche lista dei pericoli.
- L'**analisi del rischio** comprende la valutazione degli scenari in base a criteri di probabilità di insorgenza e potenzialità di danno. Comprende anche l'analisi delle

cause o delle funzioni errate. I rischi valutati vengono riportati nella matrice. Su queste basi la direzione decide quali rischi sono tollerabili e quali priorità devono essere definite.

- Per **amministrazione del rischio** si intende l'applicazione, con l'aiuto delle informazioni raccolte, di provvedimenti che prevengono o riducono il rischio.
- Compito del **monitoraggio del rischio** è quello di provvedere che le misure di amministrazione del rischio vengano applicate correttamente. Il monitoraggio può avvenire in due modi: attività costante o controlli periodici. Il monitoraggio costante avviene in tempo reale e può quindi reagire ai cambiamenti delle condizioni in modo mirato e immediato. È pertanto più efficace rispetto al controllo periodico.



### Esempio di lista di pericoli in una fiduciaria

N.	Ambito di pericolo <sup>0</sup> Settore di pericolo	Descrizione del rischio	Probabilità di insorgenza <sup>1</sup>	Potenzialità di danno <sup>2</sup>	Responsabile	Provvedimenti	Scadenza
1	<i>Minaccia strategica</i> Attività economica costante	Dipendente da pochi clienti, la perdita di clienti porta a licenziamenti	Possibile	Minaccioso	XY	Ampliamento del parco clienti attraverso la focalizzazione su altri settori, elaborazione di un piano di marketing	Dicembre 20xx
4	<i>Direzione e collaboratori</i> Comportamento dei collaboratori	Appropriazione indebita da parte di un collaboratore/perdita di immagine	Molto raro	Minaccioso	ZY	Verifica autorizzazione della firma, verifica processo di rilascio, verifica processo di controllo	Giugno 20xx
6	<i>Direzione e collaboratori</i> pratiche aziendali sleali, non fedeli	Applicazione imprecisa (fiacca, superficiale, poco seria) degli standard aziendali	Improbabile	Minaccioso	ZY	Audit funzionali tramite superiori, indagini tra clienti, formazione e aggiornamento	Due volte l'anno Fino a giugno 20xx Ogni 2 mesi
10	<i>Minaccia operativa</i> Pericoli per gli impianti di produzione	Inondazione locali uffici	Molto raro	Minaccioso	XX	Nuovo locale EED al 1° piano dell'edificio, verifica trasferimento sede	Luglio 20xx Gennaio 20xx
16	<i>Minaccia finanziaria</i> problemi di pagamento e liquidità	Superamento del limite di credito Applicazione tassi più alti da parte della banca	Frequente	Sensibile	ZZ	Migliorare il processo di sollecito, migliorare il piano di liquidità	Ottobre 20xx

<sup>0</sup> Ambiti di pericolo: minaccia strategica; minaccia operativa; minaccia finanziaria; direzione e collaboratori

<sup>1</sup> Frequente = settimanale; possibile = mensile; raro = annuale; molto raro = ogni 5 anni; improbabile = < 5 anni

<sup>2</sup> Insignificante = < 5 000,-; minima = < 10 000,-; sensibile = < 50 000,-; critica = < 100 000,-; minacciosa > 100 000,-

## 6. Servizi offerti da SQS

SQS vi offre i seguenti servizi:

### Colloqui preliminari

Siamo a disposizione per spiegarvi in un colloquio preliminare l'intera tematica della gestione del rischio e le procedure concrete. Vi offriamo il nostro supporto nella creazione e nell'integrazione del vostro sistema.

### Workshop

Con i nostri workshop molto vicini alla pratica vi offriamo corsi di formazione e aggiornamento completi per i vostri collaboratori. Inoltre è possibile certificare la formazione del responsabile della gestione del rischio.

### Audit

SQS integra il sistema di gestione del rischio nelle norme ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. In questo modo si può verificare se gli elementi fondamentali del sistema di gestione del rischio sono presenti e integrati in modo funzionale nel sistema di gestione.

Attraverso questi audit vi aiutiamo a valutare e sviluppare la vostra gestione del rischio.