

L'eccellenza nel risk management

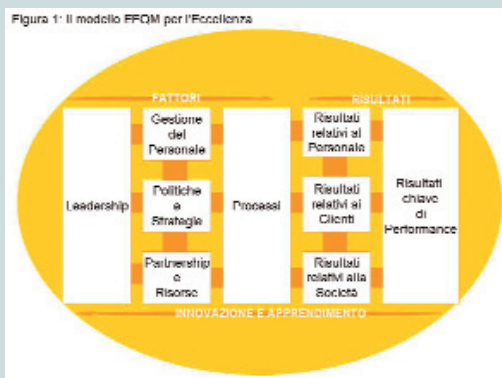
di Fulvio Paparo*

Sintesi del quadro di riferimento Efqm (*European Foundation for Quality Management*) per la gestione del rischio, una struttura concettuale di alto livello che aiuta le organizzazioni a conseguire l'eccellenza

Il Quadro di riferimento Efqm per la gestione del rischio è una struttura concettuale di alto livello che si propone di aiutare le organizzazioni a conseguire l'eccellenza nella gestione di tutte le categorie di rischio attinenti alle loro attività. Esso si basa sul Modello Efqm per l'eccellenza che è utilizzato da oltre 30.000 organizzazioni in Europa e, pertanto, offre alle organizzazioni l'opportunità di coordinare le attività di *Risk Management* avvalendosi di un approccio di valore dimostrato. Essendo tale Modello olistico e di applicazione universale, anche il Quadro risulta applicabile in tutte le situazioni ed è inoltre particolarmente facile da utilizzare per chi abbia già familiarità con la logica del Modello Efqm.

L'importanza della Gestione del rischio è attestata dai danni devastanti subiti da molte organizzazioni viziata da un *Risk Management* inefficace. Fra gli esempi recenti di tali effetti si possono citare Barings Bank, Parmalat, Arthur Andersen, Enron e Worldcom. A favore di un'efficace Gestione del rischio parlano inoltre gli incidenti industriali, tra i quali si possono citare, per i loro effetti catastrofici, l'implosione della piattaforma petrolifera Piper Alpha Oil, la perdita del carico di petrolio dalla petroliera Exxon Valdez, il rilascio di radioattività dal reattore di Chernobyl e quello di isocianato di metile dallo stabilimento della Union Carbide a Bhopal, in India. Ognuna di queste catastrofi è stata causata da una catena di eventi non solo prevenibili, ma che sarebbero stati prevenuti da un'adeguata Gestione del rischio (accompagnata da

una corretta *corporate governance*). Anzi, alle catastrofi citate sono chiaramente associate gravissime carenze in termini di *leadership*, politiche e strategie, personale, *partnership* e risorse, processi: vale a dire i criteri del Modello Efqm per l'eccellenza (figura 1).



Per utilizzare questo Quadro di riferimento è indispensabile la conoscenza del Modello Efqm per l'eccellenza, che è stato sviluppato allo scopo di aiutare le organizzazioni a migliorare le proprie *performance* su tutti i fronti. Il Modello Efqm per l'eccellenza si fonda sul presupposto che risultati d'eccellenza relativamente a *performance*, clienti, personale e società sono raggiunti attraverso un'azione di guida della *leadership* su politiche e strategie, personale, *partnership* e risorse, processi.

I FATTORI E I RISULTATI - Il Modello Efqm per l'eccellenza è composto essenzialmente di due parti: i "Fattori" e i "Risultati", dove i secondi sono effetto dei primi. Le nove caselle del Modello rappresentano i criteri a fronte dei quali è possibile valutare il grado di eccellenza di

un'organizzazione.

Le frecce sottolineano la natura dinamica del Modello: esse indicano come l'innovazione e l'apprendimento contribuiscano a rafforzare i Fattori (che prendono in considerazione ciò che l'organizzazione fa), i quali a loro volta conducono a un miglioramento dei Risultati (che prendono in considerazione ciò che l'organizzazione consegue). I Risultati sono influenzati, migliorati e causati da ciò che l'organizzazione fa a livello di Fattori. I Fattori, a loro volta, vengono migliorati in base al *feedback* derivante dai Risultati. Il ciclo di apprendimento che contraddistingue il Modello implica la sfida del *benchmarking* con le prassi di organizzazioni di classe mondiale: di conseguenza, l'autovalutazione mediante questo Modello genera un quadro onnicomprensivo e molto efficace cui l'organizzazione può fare riferimento.

II QUADRO DI RIFERIMENTO EFQM PER LA GESTIONE DEL RISCHIO

Per soddisfare l'esigenza di un *Risk Management* strutturato, gli aspetti fondamentali della Gestione del rischio sono integrati nei diversi Fattori del Modello Efqm.

Il Quadro di riferimento può essere utilizzato in svariati modi. Per esempio:

- come strumento di autovalutazione;
- come *benchmark* con altre organizzazioni;
- come guida per identificare aree da migliorare;
- come strumento per creare un linguaggio e un modo di pensare comuni;
- come struttura concettuale sulla quale sviluppare le proprie capacità di *Risk Management*.

Il Quadro di riferimento Efqm non riproduce i normali standard di Gestione del rischio, i quali in genere definiscono con atteggiamento prescrittivo una terminologia, dei processi e una struttura organizzativa. Il Quadro di riferimento Efqm, invece, offre alle organizzazioni un modo per valutare le proprie capacità di *Risk Management* e la propria *performance* in

materia senza essere prescrittivo.

COMPATIBILITÀ CON IL MODELLO EFQM PER L'ECCELLENZA - Il Quadro di riferimento integra il Modello Efqm per l'eccellenza e gli altri Quadri di riferimento Efqm, ma può anche essere utilizzato singolarmente. Tra i vantaggi di avvalersi del Quadro di riferimento Efqm per la Gestione del rischio in associazione con il Modello Efqm per l'eccellenza figurano:

- miglior posizionamento delle iniziative di *Risk Management* in corso, eliminazione di attività doppie e inefficaci e individuazione delle carenze (vantaggi che tutti i Quadri di riferimento Efqm consentono di conseguire);
- integrazione della Gestione del rischio nelle pratiche esistenti di *Quality Management*, accrescendo di conseguenza l'efficacia della Gestione del rischio;
- integrazione dei concetti della Gestione del rischio in quel lessico comune già promosso dal Modello Efqm per l'eccellenza. Il Quadro di riferimento Efqm per la Gestione del rischio integra il Modello Efqm per l'eccellenza perché le attività di *Quality Management* e di *Risk Management*:
 - sono focalizzate sul soddisfacimento delle attese degli *stakeholder* quale obiettivo condiviso da entrambe. E le organizzazioni eccellenti sono definite tali proprio per la loro capacità di soddisfare su base continuativa le attese dei loro *stakeholder*;
 - mirano ad accrescere la flessibilità dell'organizzazione e la solidità dei risultati. La Gestione del rischio viene utilizzata per influenzare la frequenza degli eventi e gestirne gli effetti, supportando così la continuità del business e riducendo la volatilità. È evidente qui il legame con il principio secondo il quale le organizzazioni eccellenti sono solide e in grado di soddisfare su base continuativa le attese dei loro *stakeholder*;
 - condividono un vocabolario comune.

LA GESTIONE DEL RISCHIO

INTRODUZIONE - Non c'è bisogno di sottolineare che oggi l'obiettivo di business è caratterizzato da una competitività

senza precedenti connessa a rischio, incertezza, grande dinamica dei cambiamenti e volatilità. Per far fronte a questa sfida, nel corso dell'ultimo decennio la disciplina della Gestione del rischio ha subito una vera e propria rivoluzione. Oggi le migliori organizzazioni non considerano la Gestione del rischio semplicemente in termini di conformità a norme e standard, ma come un processo profondamente integrato con quello decisionale.

Il *Risk Management* fornisce ai responsabili decisionali un approccio sistematico per far fronte all'incertezza: tale approccio si avvale di processi a livello dell'intera organizzazione per identificare, valutare, gestire e monitorare i rischi e genera informazioni aggregate sull'esposizione ai rischi cui è soggetta l'organizzazione.

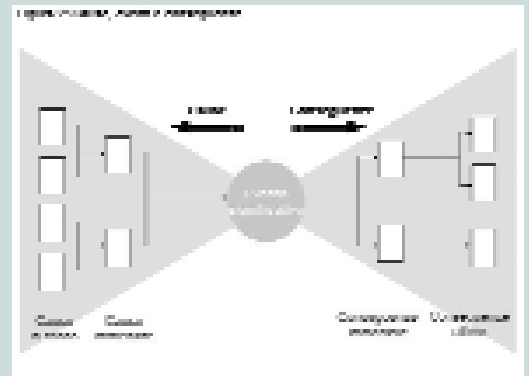
In sostanza, la Gestione del rischio mira a sostenere il conseguimento della dichiarazione di missione o, più in concreto, a soddisfare/superare le attese degli *stakeholder* chiave e gli obiettivi dell'organizzazione.

L'approccio deve essere sistematico per far sì che il rischio venga gestito in modo totale e integrato, condizione essenziale per scongiurare il manifestarsi di sorprese prevedibili. Nello specifico, l'approccio sistematico al *Risk Management* è predisposto per assicurare che venga dedicato tempo sufficiente a identificare i rischi, a isolare quelli significativi e a garantirne una gestione efficace. È importante osservare come le risposte inefficaci ai rischi siano provocate da tre tipi di carenze:

- mancato riconoscimento dei rischi;
- inappropriata definizione delle priorità fra i rischi;
- inefficace Gestione dei rischi.

II RISCHIO - Per implementare una Gestione del rischio coerente è indispensabile concordare una definizione di rischio. Una definizione frequentemente usata vede nel rischio «la combinazione della probabilità di un evento e delle sue conseguenze» (Iso/1 EC Guide 73). Questa definizione ingloba sia i rischi a mon-

te sia quelli a valle; le conseguenze, inoltre, possono essere buone o cattive. Essa stabilisce, inoltre, che i rischi implicano un "evento", distinto dalle "cause" degli eventi. Nella pratica, essa risulta spesso utile se vi si affianca la considerazione di altri tipi di accadimenti separati, come le




circostanze, le azioni e la situazione.

La Figura 2, un generico diagramma causa-effetto, illustra come si correlino tra loro cause non identificate, eventi e conseguenze. Ad esempio, per un'azienda la perdita di un cliente chiave potrebbe costituire un evento di rilievo, corredato da una serie di cause e di conseguenze. Fra le cause immediate si potrebbe indicare una risposta inadeguata del servizio clienti, mentre tra quelle di fondo potrebbero annidarsi la scarsa formazione del personale e una carenza di *leadership*. Le conseguenze immediate potrebbero manifestarsi in un calo di fatturato, che potrebbe a lungo termine tradursi nel licenziamento di personale (conseguenza ultima).

Esistono svariati modi per categorizzare le tipologie di rischio. Un approccio semplice è la *Firm Risk Scorecard*, che ripartisce i rischi secondo quattro categorie:

- finanziari (financial);
- infrastrutturali (*Infrastructure*);
- d'immagine (*Reputational*);
- di mercato (*Marketplace*).

Le prime due categorie riguardano rischi interni, mentre le seconde hanno a che fare con rischi esterni. Le organizzazioni devono valutare la propria capacità di gestire i rischi in ognuna di tali categorie. 

VANTAGGI DELLA GESTIONE DEL RISCHIO - Le organizzazioni dovrebbero sforzarsi di implementare la Gestione del rischio in modo congruente al livello di rischio che si deve fronteggiare: quanto più elevato è il loro profilo di rischio, tanto maggiori sono le capacità di *Risk Management* e l'applicazione necessarie. Ma a qualunque livello ci si impegni nella Gestione del rischio, se ne otterranno numerosi vantaggi, fra i quali:

- valore aggiunto e maggior sicurezza dell'organizzazione, grazie alla miglior capacità di cogliere le opportunità, di sventare le minacce e di ridurre l'incertezza. Il valore di un'organizzazione non risiede solo nei suoi *asset* tangibili, ma anche in quelli intangibili come l'immagine esterna e il cosiddetto patrimonio d'avviamento;
- ottemperanza alle normative in vigore, codici comportamentali volontari e regole connesse alla Gestione del rischio;
- maggiore fiducia da parte degli *stakeholder*, ai quali si garantisce una piena coscienza dell'esposizione al rischio, il suo controllo e ridimensionamento a livelli accettabili, oltre al pieno allineamento dell'approccio agli obiettivi, alla missione e ai valori dell'organizzazione.

EFFICACIA DELLA GESTIONE DEL RISCHIO - Una Gestione del rischio efficace ha le seguenti caratteristiche:

- integrata: le misure del rischio, in tutta la loro articolazione, devono essere la base sulla quale l'organizzazione costruisce un'efficace struttura di *Risk Management*. I rischi non devono essere gestiti separatamente l'uno dall'altro; ad esempio, un sistema di autorizzazione degli interventi influisce sui rischi riguardanti gli *asset* dell'organizzazione, quelli relativi agli aspetti sanitari e di sicurezza, nonché sui rischi d'immagine;
- totale: la Gestione del rischio deve essere condotta a tutti i livelli e componenti dell'organizzazione;
- organica: per tutte le organizzazioni la Gestione del rischio rappresenta un elemento chiave del sistema di *management*, anche laddove essa sia informale e la dirigenza non la ponga in atto in modo esplicito.

Se le attività di *Risk Management* vengono considerate semplicemente distinte rispetto alle attività chiave di *management* (come, ad esempio, la pianificazione di business, il *project management* e la strutturazione degli impianti), si può finire per percepirle più come un onere che come un vantaggio;

- allineata: la Gestione del rischio deve essere allineata con la direzione strategica dell'organizzazione e definita in base ai suoi cicli di business. Ad esempio, la valutazione dei rischi dell'organizzazione dovrebbe coincidere cronologicamente con la pubblicazione del *business plan* (che include i nuovi obiettivi aziendali).

GESTIONE DEL RISCHIO: I FATTORI

- Il Quadro di riferimento Efqm prevede la conoscenza di ciò che determina i risultati della Gestione del rischio. Questa sezione illustra le ragioni per cui ciascun Fattore è importante ai fini del *Risk Management*.

LEADERSHIP - La *leadership* è un fattore critico per la Gestione del rischio, poiché i leader hanno la responsabilità di tutelare il valore dell'organizzazione. A loro spetta anche raggiungere gli obiettivi aziendali e soddisfare le attese degli *stakeholder*.

Lo stile e l'attenzione dimostrata dai leader hanno un'influenza diretta sulla cultura della Gestione del rischio e sugli atteggiamenti del personale dipendente. Si tratta di aspetti "soft" della Gestione del rischio che si rivelano nondimeno critici per garantire comportamenti appropriati da parte del personale. Oltre a ciò, i leader devono assicurarsi che i rischi significativi siano gestiti con efficacia e che a tale scopo esista e sia operativo un adeguato sistema di *management* (con politiche, procedure e *standards* appropriati).

POLITICHE E STRATEGIE - La politica del rischio è importante, giacché definisce la propensione al rischio (vale a dire, il massimo livello di rischio che un'organizzazione è disposta ad assumere), mentre la Strategia di Gestione del rischio stabilisce come deve essere organizzata la

Gestione del rischio. La strategia di business deve essere elaborata con il supporto di una piena comprensione dell'intera gamma dei potenziali rischi, in modo da poter gestire efficacemente quelli di mercato.

GESTIONE DEL PERSONALE - Il personale è importante perché svolge concretamente le attività dell'organizzazione. Per far funzionare il sistema di *management* occorrono persone competenti. E non solo: i dipendenti devono avere una buona conoscenza dei rischi, tanto per prendere decisioni con cognizione di causa quanto per evitare decisioni e iniziative sbagliate e pericolose.

PARTNERSHIP E RISORSE - Le *partnership* sono cruciali perché consentono all'organizzazione di trarre vantaggio da capacità esterne, sia per gestire i rischi, sia per influenzare l'ambiente esterno. Ecco come le risorse di un'organizzazione possono essere utilizzate per gestire i rischi:

- finanze: per finanziare le attività di *Risk Management*, le misure dei rischi e il trasferimento dei rischi;
- edifici: attrezzature e materiali: per scongiurare eventi o mitigarne le conseguenze, compresi gli incidenti e le carenze nei sistemi di sicurezza;
- tecnologie: per comprendere meglio le conseguenze, gestire una gamma di rischi, monitorare il profilo del rischio, migliorare le comunicazioni in materia di rischi e memorizzare le informazioni relative ai rischi;
- informazioni e conoscenze: per coordinare la Gestione del rischio, per creare coscienza dei rischi, come basi per la valutazione dei rischi, per definire le forme di assicurazione, per favorire la trasparenza in materia di rischi.

PROCESSI - Per gestire i rischi con efficacia è indispensabile un approccio strutturato. Nel Quadro di riferimento Efqm la Gestione del rischio è strutturata su tre livelli:

- livello di riferimento: il Quadro di rife-

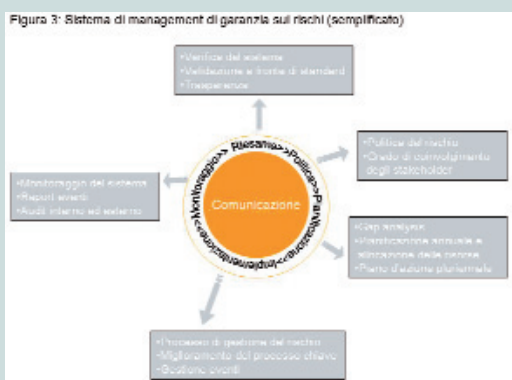
ramento Efqm per la Gestione del rischio fornisce una struttura non prescrittiva per il coordinamento della Gestione del rischio. Il criterio relativo ai processi ha a che fare sia con i sistemi, sia con i processi al loro interno;

- livello di sistema: per stabilire come un'organizzazione deve operare, sono necessari dei sistemi prescrittivi che contengano i processi sui quali si strutturano le attività attinenti le politiche, la pianificazione, l'implementazione, il monitoraggio e la verifica. Fra gli esempi di sistemi di *management* possiamo citare i Sistemi di *management* di garanzia sui rischi e i Sistemi di gestione qualità come lo standard Iso 9001;

- livello di processo: a questo livello i rischi vengono identificati e gestiti secondo una scala di priorità. Questo si consegue formalmente mediante il processo di Gestione del rischio, che fa parte del più ampio sistema di *management*.

È bene non confondere i sistemi/processi per la Gestione del rischio con i processi chiave, il cui scopo è realizzare la missione dell'organizzazione.

SISTEMA DI MANAGEMENT DI GARANZIA SUI RISCHI - I processi relativi alla Gestione del rischio operano in seno a un Sistema di *management* di garanzia sui rischi (del quale la Figura 3 mostra un esempio semplificato).



Questo tipo di sistema fornisce la garanzia che i rischi siano gestiti come previsto e con risultati ripetibili. Questo non significa soltanto contribuire attivamente alla

performance complessiva dell'organizzazione, ma anche dotarsi di un sistema di controllo interno necessario per ottemperare ai requisiti della *corporate governance*. Un esempio di sistema di controllo interno lo offre lo standard Coso.

Il Quadro di riferimento Efqm per la Gestione del rischio include il concetto di Sistema di *management* di garanzia rischi soprattutto nel criterio Processi. Il ciclo del miglioramento continuo è un processo, così come esistono processi per ciascuna tipologia di attività importanti (indicate nei riquadri della Figura 3). Tale concetto è parzialmente incluso anche nel criterio Leadership, a causa dei requisiti della *corporate governance* e delle responsabilità che, in materia di rischi, competono ai leader.

Il sistema generico è formato da cinque elementi principali, ciascuno dei quali contiene alcuni importanti processi:

- politica: è a questo livello che si colloca la gestione d'intenti relativa alla Gestione del rischio. Vi si indica ciò che si intende per successo;
- pianificazione: strategia e tattiche per conseguire il successo;
- implementazione: qui si colloca l'effettiva Gestione del rischio (cioè il processo di Gestione del rischio) e le azioni volte a migliorare/mantenere i processi chiave in tale area;
- monitoraggio: il monitoraggio delle attività fornisce le informazioni utilizzate come base per il successivo riesame;

- riesame: il riesame dell'intero sistema genera apprendimento, guida il miglioramento continuo e offre garanzie grazie alla validazione a fronte di standard (come per esempio quelli relativi al controllo delle perdite).

La "garanzia" discende dalle fasi di "monitoraggio" e "riesame" e fornisce all'organizzazione e ai suoi *stakeholder* le prove che le attività pianificate di Gestione del rischio vengono effettuate come previsto e che le lezioni apprese servono per introdurre miglioramenti.

È importante che il Sistema di *manage-*

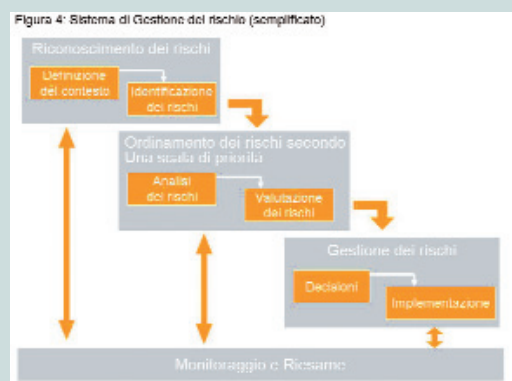
ment di garanzia sui rischi sia integrato con i principali sistemi di *management*. Le attività relative alla politica, alla comunicazione, alla strategia e all'implementazione della Gestione del rischio devono essere componente organica delle normali prassi di *management*, mentre quelle di monitoraggio e riesame devono essere integrate con le verifiche di *management* relative all'intera organizzazione e alle sue attività.

IL PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO - Il processo di Gestione del rischio serve a far sì che tutti i rischi significativi vengano identificati, ordinati secondo una scala di priorità e gestiti efficacemente.

La Gestione del rischio consiste di tre fasi:

- riconoscimento dei rischi;
- ordinamento dei rischi secondo una scala di priorità;
- gestione dei rischi.

La Figura 4 illustra in modo semplificato un processo di Gestione del rischio.



Esistono numerosi standard di processo di Gestione del rischio, compresi quello australiano/neozelandese (Az/Nzs 4360:2004) e l'Irm/Airmic/Alarm Risk Management Standard (2002).

Il processo decisionale dovrebbe essere il più obiettivo possibile. A ogni buon conto, occorre tener presente che l'assunzione di decisioni è spesso un processo molto soggettivo, essendo influenzato dalla psicologia individuale e dalle pressioni sociali. Le decisioni vengono guidate per mezzo di modelli che categorizzano le misure

del rischio. Il più semplice è quello delle “quattro T” illustrato nella Figura 5 e descritto nel seguito.

Un quinto approccio alla Gestione del

• individuazione: monitorare l'impatto degli eventi in modo da elaborare una risposta appropriata e utilizzare le risorse efficientemente;

• controllo: evitare che l'evento avverso impatti dove può provocare danni;

• mitigazione: ridurre le conseguenze dell'impatto;

• ripristino: ricostruire in seguito al verificarsi del danno.

Per semplicità, questa gerarchia viene spesso suddivisa in tre tipologie d'intervento, classificati in ordine di importanza come interventi:

• primari (misure di prevenzione);

• secondari (individuazione, controllo e misure volte a mitigare le conseguenze);

• terziari (misure volte al ripristino della situazione).

Concentrando la propria attenzione sui rischi significativi e critici, la Gestione del rischio permette di evitare lo spreco di risorse, giacché non solo guida l'introduzione efficiente di misure di controllo e d'emergenza per i rischi intollerabili, ma permette anche l'eliminazione di provvedimenti quando si tratti di rischi accettabili.

Oltre a valutare i rischi in sé, occorre stimare anche il grado di criticità delle misure adottate. I controlli critici sono quelli la cui mancanza o inefficienza si tradurrebbe in rischi intollerabili. Normalmente ci si concentra sulla determinazione delle misure critiche e sulla verificabilità della loro implementazione. È importante, infatti, che i leader non mirino solo alla riduzione dei rischi intollerabili, ma badino anche ad assicurare che i controlli critici siano operativi ed efficaci.

La Gestione del rischio comincia a produrre vantaggi effettivi quando le misure di *Risk Management* sono incorporate nel sistema di *management* con un approccio solido e coordinato. Le misure di contrasto dei rischi possono essere attuate non solo per l'evento avverso in quanto tale, ma anche per le cause e

le conseguenze. La Figura 7 mostra un esempio generico di come la consapevolezza dei rischi si connetta allo sviluppo del sistema di *management*. Nel diagram-

Figura 5: Il modello delle quattro T

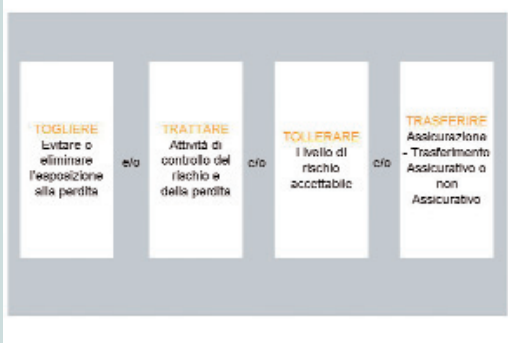
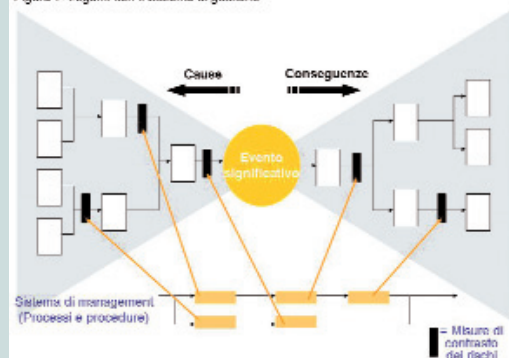


Figura 7: I legami con il Sistema di gestione



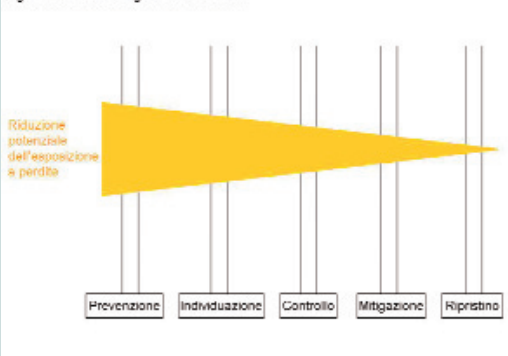
rischio, spesso utilizzato nel settore finanziario, è:

• neutralizzare-bilanciare reciprocamente i rischi, in modo che si annullino a vicenda. Ad esempio, il cumulo e la copertura rappresentano entrambi metodi di neutralizzazione dei rischi.

Quando si gestiscono rischi positivi, le “quattro T” sono rovesciate. Per esempio, “Trattare” diventa “Cogliere l'opportunità”.

Per elaborare approcci per la gestione dei rischi avversi si fa comunemente uso del modello “Gerarchia di Gestione del rischio” illustrato nella Figura 6.

Figura 6: Gerarchia di gestione del rischio



Questa gerarchia indica cinque modi di affrontare i rischi inaccettabili. In ordine di preferenza:

• prevenzione: attività volte a impedire il verificarsi degli eventi;

ma, le misure relative ai rischi sono raffigurate in forma di barriere; i legami fra tali misure e il sistema di *management* sono indicati da frecce rosse.

Il profilo di rischio di un'organizzazione può essere determinato a partire dalla valutazione dei rischi. Il profilo di rischio indica la scala e la complessità dei rischi da fronteggiare e può segnalare il numero di rischi per ciascun livello, il profilo di rischio è una rappresentazione dell'esposizione al rischio dell'organizzazione, che idealmente equivale alla capacità di rischio (il massimo di risorse che l'organizzazione è disposta a mettere a rischio). Affinché il profilo di rischio sia significativo, è essenziale che i rischi identificati si basino su eventi possibili invece che su vere e proprie minacce.

Qui di seguito sono delineati tre diversi tipi di profilo di rischio:

• profilo di rischio lordo: l'esposizione al rischio ipotizzando la totale assenza di misure di contrasto;

• profilo di rischio netto: l'esposizione al rischio con le misure di contrasto esistenti (supponendo che siano efficaci);

• profilo di rischio netto futuro: l'esposizione al rischio futuro, una volta che tutte le misure proposte siano operative.

La differenza tra i vari profili di rischio attesta dell'effetto delle misure di contrasto.

Le risultanze delle valutazioni dei rischi sono di solito registrate in un apposito regi-

stro dei rischi. Si tratta di una sorta di catalogo delle informazioni relative ai rischi utile per supportare la corrente gestione dei rischi, oltre a costituire uno strumento per comunicare tali informazioni. Nella sua forma più semplice, un registro dei rischi è una semplice tabella (cartacea o elettronica), per quanto le organizzazioni più grandi spesso utilizzino approcci basati sul Web per migliorare l'efficienza e agevolare la condivisione delle informazioni. Registri dei rischi possono essere tenuti a ogni livello dell'organizzazione, compresi i livelli *corporate*, dipartimentale/consociata e di progetto.

RISULTATI DELLA GESTIONE DEL RISCHIO - I risultati della Gestione del rischio vengono valutati da due prospettive:

- il grado di conseguimento degli obiettivi interni e di quelli relativi agli *stakeholder*.

Questa prospettiva riguarda gli *output* della Gestione del rischio. Gli *stakeholder* giudicano un'organizzazione a fronte delle aspettative che nutrono circa la capacità di quest'ultimi di contribuire al conseguimento dei loro obiettivi. Spetta ai leader dell'organizzazione sforzarsi di comprendere nel miglior modo possibile gli obiettivi di ciascuno *stakeholder*. A livello interno, l'organizzazione deve valutare la propria Gestione del rischio in base alla capacità di generare i risultati che essa si prefigge;

- il grado di tutela e salvaguardia garantite agli *stakeholder* e all'organizzazione stessa. Questa prospettiva riguarda i modi in cui i Fattori vengono tutelati e migliorati e la Gestione del rischio viene valutata in termini di salvaguardia della capacità di conseguire gli obiettivi a livello sia degli *stakeholder*, sia interno all'organizzazione.

Valutare i risultati della Gestione del rischio, tuttavia, non è sempre un'operazio-

ne semplice e lineare. Ad esempio, la natura casuale di molti eventi rende difficile determinare se un evento si sia verificato (o non si sia verificato) per effetto della Gestione del rischio o invece per l'influenza di altri fattori contingenti e fortuiti. Se gli eventi sono frequenti, invece, questo problema non si presenta. Oltre a ciò, gli effetti della Gestione del rischio possono essere soggetti all'influenza di altre cause. Per questa ragione, occorre prestare molta attenzione alla selezione delle misure e degli indicatori allo scopo di minimizzare l'impatto di fattori sconosciuti. Ad esempio, sarebbe meglio non scegliere l'elemento "profitto" come Indicatore chiave di *performance* a livello di Gestione del rischio, a meno che non si sia in grado di isolare l'effetto esercitato su di esso dalla Gestione del rischio.



**Efqm Licenced Consultant and Trainer*

Nasce la Residenza Sanitaria Assistenziale "Santa Sara"



Nel contesto della città di Milano, abbiamo creato un ambiente accogliente e confortevole in grado di ospitare persone anziane parzialmente o totalmente non autosufficienti;

Il progetto della Residenza per Anziani "Santa Sara" nasce e si sviluppa con l'intento di promuovere il servizio all'ospite ed ai famigliari come obiettivo centrale. In tale ottica proponiamo rette agli ospiti **CONTENUTE e servizi di **QUALITA'**.**

Le moderne attrezzature, la disposizione delle camere in piccoli nuclei, la preparazione del personale Sanitario e Socio-assistenziale, assicurano agli ospiti ed ai loro famigliari un elevato livello di assistenza e di cura.

La RSA "Santa Sara" (che accoglie 70 ospiti) si avvale di un'équipe multidisciplinare (medici, psicologo, infermieri, operatori socio-sanitari, fisioterapisti, animatori, assistente sociale); offre inoltre servizi integrativi quali: parrucchiere e podologo.



Per Informazioni: Via Barrili n° 6- 20141 Milano

Tel. 02-84747511 / fax. 02-84747505 e-mail: rsasantasara@arriereassistenza.it