

RISK MANAGEMENT

Modello sistemico per la Gestione del Rischio

di Clara Bortolameotti *

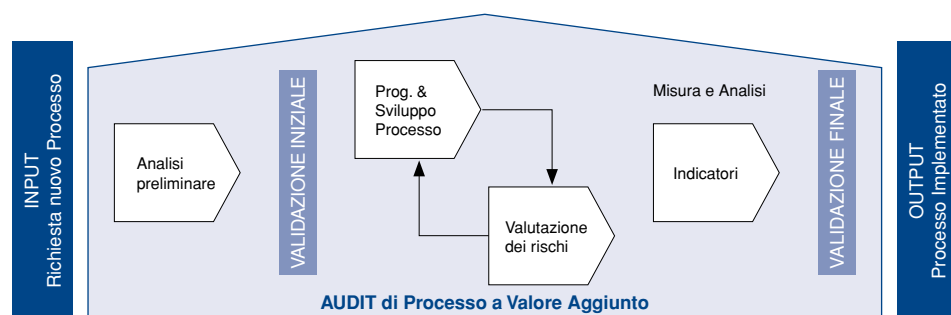
L'evoluzione della gestione della qualità ha portato nel tempo dal semplice controllo del prodotto alla conoscenza dei processi, all'individuazione dei punti di controllo, alla definizione di criteri in accettazione, alla predisposizione di misure preventive per evitare l'insorgere di anomalie e non conformità; tale evoluzione permette di introdurre e gestire le tematiche e gli aspetti legati al rischio. Questo modello di gestione rappresenta un ulteriore completamento del Sistema di Gestione Aziendale proiettato verso obiettivi di eccellenza, implementandolo con un *Sistema di Gestione dei Rischi* che possa interessare tutti gli aspetti diretti e indiretti dei processi aziendali.

Pertanto, risulta necessario pianificare e analizzare ogni processo / attività secondo i seguenti principi (fig.1):

- lo stile di management per processi,
- la valutazione dei rischi connessi,
- gli indicatori di efficacia e di efficienza,
- altre specificità.

Progettazione e Sviluppo dei Processi Gestionali ed Operativi

(fig.1)



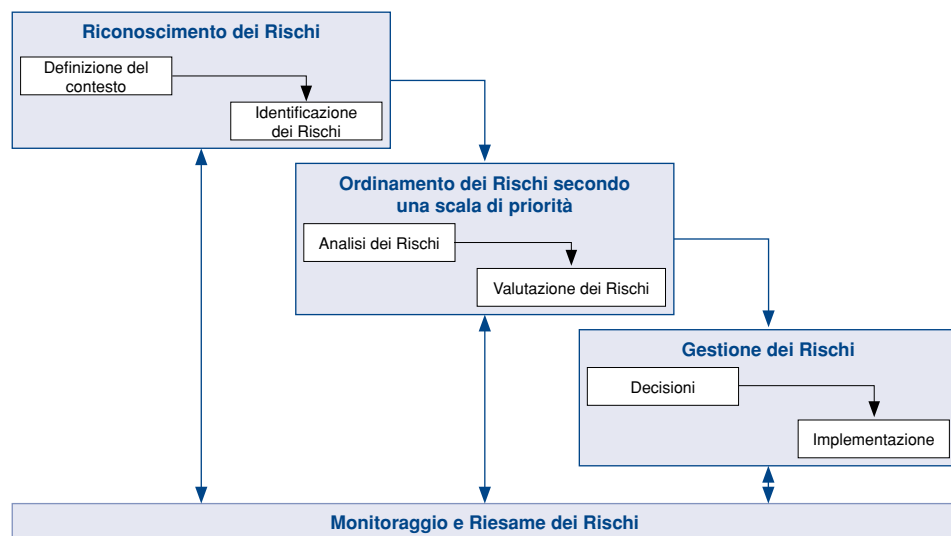
Metodo di Valutazione del Rischio

Il metodo di approccio per la gestione del rischio può essere rappresentato dal seguente modello concettuale, in cui vengono definiti i punti cardine di tale gestione (fig. 2):

1. riconoscimento dei rischi,
2. ordinamento dei rischi secondo una scala di priorità,
3. gestione dei rischi,
4. monitoraggio e analisi.

Sistema di Gestione del Rischio (Semplificato)

(fig.2)



*Sistema Gestione Aziendale di Alphacan

1. Riconoscimento dei rischi

La figura 3 rappresenta una proposta di Mappa dei Rischi a livello di macrofamiglie e per ognuna di esse si sono riportati alcuni esempi esplicativi dei possibili rischi da analizzare.

Rischi Finanziari (RF) Rischi di tasso Rischi di cambio Rischi di concentrazione Rischi di credito	Rischi Strategici (RS) Rischi di Prodotto Rischi relativi al cliente Rischi di mercato Rischi d'immagine Rischi proprietà intellettuale Rischi relativi ai marchi Rischi norme legali	Rischi Operativi (RO) Rischi di interruzione forniture Rischi di interruzione impianti Rischi errori di progetto Rischi processi amministrativi Rischi di gestione Rischi sistemi controllo Rischi Non conformità Rischi sistemi IT
Rischi Risorse Umane e Responsabilità (RU) Rischi gestione risorse umane Rischi di turnover Rischi di assenteismo Rischi Responsabilità individuale Rischi "Indispensabilità" individuale Rischi di sciopero	Rischi di Reato (RR) (D.Leg. 231/01) Rischi di appropriazione illecita Rischi di favoreggiamento illecito Rischi di omissioni fraudolenta Rischi di frode informatica Rischi di occultamento Rischi contro personalità individuale Rischi di eversione e terrorismo	Rischi Puri (RP) Rischio di incendio Rischio di esplosione Rischio di Inquinamento Rischio di furto

Mappa dei Rischi

(fig.3)

2. Ordinamento dei rischi secondo una scala di priorità

Il metodo di Valutazione del Rischio si basa sulla funzione che mette in relazione il danno e la probabilità che esso accada, dove:

R = livello del Rischio (magnitudo del rischio),
 D = livello del Danno (magnitudo delle conseguenze/danno),
 P = livello di Probabilità (probabilità o frequenza del verificarsi).

Il metodo operativo di valutazione si articola nella Valutazione del "Danno D" e nella Valutazione della "Probabilità P" attraverso il confronto con una scala di riferimento del danno e della probabilità (esempio: Matrice 4x4) da parte di un Gruppo di Valutazione

(fig. 4).

Matrice di Valutazione del Rischio

D-Danno	P - Probabilità				
	0	1	2	3	4
0	0	0	0	0	0
1	0	1	2	3	4
2	0	2	4	6	8
3	0	3	6	9	12
4	0	4	8	12	16

- Rischio Altissimo AC indilazionabile
- Rischio Alto Attivare AC con urgenza
- Rischio Medio/Alto AC breve termine
- Rischio residuo Valutare eventuali AC/AP
- Rischio residuo accettabile
- Rischio zero Assenza di rischio

(fig.4)

3. Gestione dei rischi

La corretta individuazione dei rischi e la relativa classificazione permette di mappare i processi aziendali e, dove ritenuto necessario, valutare e attivare Azioni Correttive o Preventive atte a ridurre il relativo Rischio per rientrare in un livello ritenuto "Rischio residuo accettabile".

4. Monitoraggio e analisi

Il primo strumento che permette di monitorare costantemente tale gestione è legato all'analisi delle azioni intraprese in termini di efficacia ed efficienza, mentre l'*Audit di processo a valore aggiunto* è un altro strumento di rilevata importanza che ha lo scopo di:

- analizzare lo stato di operatività del processo dall'analisi preliminare agli aspetti gestionali del "giorno per giorno";
- valutare lo stato della coerenza con la pianificazione espressa dalla rispettiva Linea Guida;
- valutare l'analisi effettuata e lo stato gestionale del Risk Management;
- valutare il livello di efficacia e di efficienza attraverso l'analisi degli indicatori di processo;
- individuare i "punti forti e punti deboli" del processo;
- produrre Proposte di Miglioramento da sottoporre all'organizzazione.

Tutto, auspicando che tale filosofia possa permettere una gestione consapevole ed efficace a tutela dell'individuo, dell'ambiente e dell'organizzazione nella sua complessità.

Psicologia nell'organizzazione

TRE CERVELLI PER UNO

di Paolo Damianis*

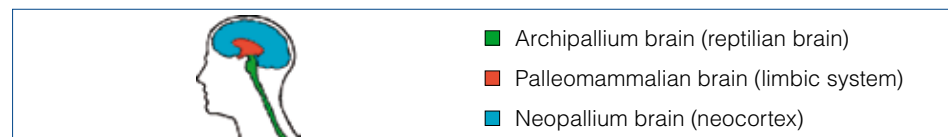
La buona attuazione di un progetto dipende dall'equilibrata gestione delle funzioni motorie, sensitive e intellettuali del singolo inserito nel gruppo

L'azienda è fatta di persone. Tutte le persone hanno un cervello. Il cervello umano si è evoluto a partire dai più antichi sistemi nervosi, quelli dei rettili (come ad esempio i dinosauri) che consentivano una serie di comportamenti istintivi come il sesso, l'attacco, la fuga, la ricerca ed il consumo di cibo. Le condizioni ambientali estreme che hanno portato all'estinzione dei dinosauri hanno permesso anche l'evoluzione e la diffusione di organismi a sangue caldo in grado di proteggere e difendere i loro cuccioli, difendere un territorio, creare rapporti affettivi stabili e comportamenti di condivisione sociale. Così si sono evoluti i mammiferi. Attraverso condizioni ambientali particolari, alcuni mammiferi insediati nella foresta africana si sono adattati ad un ambiente più aperto, hanno iniziato a creare strumenti ed hanno sviluppato forme di linguaggio permettendo la nascita di sistemi culturali. In questo modo si è evoluto l'Uomo.

Il cervello dell'Uomo contiene in sé le strutture del cervello dei rettili e di quello dei mammiferi, ed è composto essenzialmente di tre parti sovrapposte e connesse:

- l'*archipallium* o cervello primitivo, costituito dal cervelletto e dal bulbo spinale;
- il *paleopallium* o cervello intermedio, costituito dal sistema limbico;
- il *neopallium* o neocortex chiamato anche cervello superiore, costituito dagli emisferi cerebrali.

Il primo corrisponde al cervello **rettile** ed è sede degli istinti primari e di funzioni vitali come per esempio il controllo del ritmo cardiaco e respiratorio; il secondo corrisponde nella scala evolutiva al cervello dei **mammiferi**, specie di quelli più antichi, ed è coinvolto nell'elaborazione delle emozioni; il terzo, più recente, è esclusivo dei **primati**, come l'**Uomo**, ed è sede di tutte le funzioni cognitive e razionali. Sto illustrando la "teoria dei tre cervelli" come proposta dal neurologo americano Paul MacLean.



Questo cosa ha a che fare con l'organizzazione di un'azienda?

Riflettiamo un attimo...

L'azienda è fatta di esseri tri-cerebrati, quindi ogni cosa succeda in azienda passa attraverso i tre cervelli di ciascun suo dipendente, collaboratore o cliente.

I tre cervelli hanno, ciascuno, un certo grado di autonomia, ma uno di essi tende a prevalere.

- Le persone in cui prevale il cervello rettiliano sono più orientate alle cose concrete, alle soddisfazioni immediate, a ciò che si vede e si tocca, sono essenzialmente persone di azione.
- Le persone in cui prevale il cervello mammifero vivono le situazioni con forte emotività, con drammaticità o con giocosità, fanno prevalere emozioni e sentimenti nelle loro scelte, sono orientate alle relazioni e sono molto sensibili ad essere accettate o rifiutate dagli altri.
- Le persone in cui prevale la neo-corteccia sono più riflessive e strategiche, tendono a fare piani e progetti, pensano prevalentemente in termini concettuali ed astratti, fanno della logica il loro modo prevalente di affrontare qualunque problema.

Quando pensiamo ad un qualunque cambiamento in azienda è importante considerare come lo vivrà ognuno dei tre cervelli.

* Dott. Paolo Damianis,
psicologo



Ad esempio, la questione del **lavoro di gruppo**...

Il cervello rettiliano non si trova bene in gruppo e vuole primeggiare e dominare a meno che non riconosca qualcuno più forte. Quello mammifero ama appartenere a un gruppo ma può avere paura di essere criticato e di essere abbandonato o che le sue specifiche competenze vengano invase (invasione di territorio).

Il cervello razionale crede di essere l'unico cervello razionale ed ha difficoltà ad accettare che anche altri sappiano pensare e ragionare. Può superare questo problema se viene convinto in modo logico ma tende comunque ad essere strategico ed a fare i propri interessi.

Da questo esempio possiamo dedurre che per far lavorare le persone in gruppo occorre un leader equo e ampiamente riconosciuto (ciò disattiva la competizione del cervello rettile), occorre che il leader permetta a tutti di esprimersi (ciò fa sentire accettati e disattiva le emozioni negative del cervello mammifero) ed occorrono delle regole chiare e nell'interesse di tutti (ciò convince il cervello logico, la neo-corteccia).

Tutti i cambiamenti devono passare attraverso il check-in dei tre cervelli; se uno solo di essi li rifiuta ne risulterà un vero problema.

Invito chiunque abbia compiti di gestione a meditare sul tema, a vedere se i suoi progetti di sviluppo possono superare questo check-in...

Come costruire un progetto di cambiamento aziendale rivolto ai tre cervelli?

Potrei fornire uno schema logico ma sarebbe molto articolato e quindi difficile da leggere.

Un'alternativa è usare l'immaginazione. Vediamo come.

- 1) Immaginiamo il gruppo al quale è indirizzato il progetto come fosse un nido di vipere (o di dinosauri, se vogliamo essere più eleganti). Cosa li motiverebbe? Vedono solo le cose concrete, capiscono solo i rapporti di forza, cercano il dominio o la sopravvivenza. Come possiamo neutralizzare queste interferenze? Ad ognuno deve essere garantito uno spazio vitale, i rapporti di potere devono essere chiari, così come il sistema di deleghe. Deve esserci qualcosa di concreto, che tutti hanno sotto gli occhi e che testimonia il cambiamento. Devono esserci alcune azioni pratiche che lo sostengono: nessun progetto regge se è pura astrazione.
- 2) Ora immaginiamo lo stesso gruppo come un gregge o un branco o una famiglia di mammiferi (io mi trovo bene con i cavalli, ma tutti i mammiferi vanno bene, forse i gatti sono poco socievoli). Cosa li motiverebbe? C'è calore, contatto, relazione, tolleranza, protezione per i deboli, premi per i meritevoli, ecc.? Ognuno ha un territorio di competenze ben definito per le quali è valorizzato? Il gruppo è ben protetto da aggressioni esterne? Ci si riconosce nel gruppo e nel lavoro comune? Si viene riconosciuti dagli altri come membri del gruppo? Si condivide l'importanza e il valore generale del progetto?
- 3) Infine, immaginiamo il gruppo come un insieme di robot connessi in rete. Tutte le informazioni sono gestite secondo una logica condivisa? La logica del progetto è chiara a tutti? Chi partecipa avrà dei vantaggi ragionevoli a collaborare? Il senso del gruppo nel contesto generale è logico? È logico il ruolo di ciascuno e le sue funzioni sono ragionevolmente utili al progetto? Viene chiesto un impegno equilibrato da ciascuno?

Se il nostro progetto supera il check-in dei tre cervelli possiamo avviarlo con buone probabilità di successo. Se poi le persone sono anche consapevoli di se stesse e riescono a scegliere al di là del loro cervello prevalente, allora il successo è sicuro.