



Procedura generale 1.4

Risk analysis e miglioramento

Identificazione

Nome file	GE PG 1.4 R0 Risk analysis e miglioramento.docx		
Tipo	Documento Qualità		
Visibilità	<input type="checkbox"/> Riservato	<input checked="" type="checkbox"/> Interno	<input type="checkbox"/> Pubblico
Stato	<input checked="" type="checkbox"/> In lavorazione	<input type="checkbox"/> Bozza	<input type="checkbox"/> Pubblicato

Approvazione

Rev	Data	Motivo e descrizione della modifica	Redatta	Verificata	Approvata
0	05/06/2020	Introduzione della procedura di gestione dei documenti			

Riservatezza

Questo è un documento riservato. Secondo gli standard di condotta aziendale, questo documento non può essere condiviso al di fuori dell'Organizzazione, ma può essere pubblicato sulla rete dell'Organizzazione senza ulteriori restrizioni.

Questo documento può essere condiviso con il cliente o con altre parti interessate, se esiste un accordo adeguato.

Dichiarazione di conformità

Questo documento è stato redatto in conformità allo standard ISO 9001

Sommario

0	INTRODUZIONE	4
0.1	Il miglioramento continuo	4
0.2	La stima dell'incertezza e dei suoi effetti	4
0.3	Il processo generale e i processi specifici	4
1	SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	4
2	DOCUMENTI DI RIFERIMENTO	4
3	TERMINI E DEFINIZIONI	5
4	DOTAZIONI	5
5	MODALITA DI ESECUZIONE	5
5.1	L'analisi dei rischi	5
5.1.1	Il processo generale ed i rischi strategici	5
5.1.2	I processi specifici ed i rischi tattici	7
5.1.3	La documentazione dell'analisi dei rischi	8
5.1.4	Il metodo bonus malus.....	8
5.2	Il miglioramento	9
5.2.1	Il piano di miglioramento	9
6	RESPONSABILITÀ	10

0 INTRODUZIONE

0.1 Il miglioramento continuo

Il miglioramento continuo dell'efficacia del Sistema di Gestione Integrato è un requisito della politica per la Qualità. La continuità del miglioramento è basata sul principio che l'esito di un ciclo di miglioramento PDCA costituisce la premessa per quello successivo.

Tutti i servizi erogati dall'organizzazione, i processi svolti, gli elementi che costituiscono il SGI aziendale sono costantemente tenuti sotto controllo con il metodo PDCA per assicurarne la conformità a quanto previsto dai documenti per la qualità.

Per ottenere il miglioramento continuo non è, però, sufficiente controllare la conformità dei processi avvenuti. In primo luogo perché il controllo riguarda appunto ciò che è avvenuto e non si può esser certi di ciò che deve avvenire: il rischio del cambiamento contiene in sé delle minacce. In secondo luogo perché un'attività, sebbene efficiente nel modo in cui viene eseguita e conforme ai documenti per la qualità, può essere ulteriormente migliorata, ossia vi possono essere nel cambiamento e nell'incertezza delle opportunità. Il metodo del risk-based thinking (pensiero basato sul rischio) ha alla base l'analisi dei rischi e si fonda su una capacità di stima dell'incertezza e dei suoi effetti attraverso l'analisi del processo generale e dei processi specifici, distinguendo il livello strategico generale da quello tattico e di dettaglio e definendo così azioni di miglioramento per affrontare minacce e cogliere opportunità con uno strumento unitario, il piano di miglioramento, che consente un monitoraggio continuo attraverso la verifica di attuazione e di efficacia come elementi per l'avvio del successivo ciclo.

0.2 La stima dell'incertezza e dei suoi effetti

L'analisi delle incertezze (risk analysis), la valutazione degli impatti che le incertezze e gli stessi provvedimenti di miglioramento possono avere sullo stato dell'organizzazione (risk impact assessment) sono momenti di un processo decisionale basato sulla stima del rischio e dei suoi effetti (risk-based thinking): un processo continuo e propedeutico alle scelte di gestione, in cui gli input sono costituiti dalle incertezze dei processi individuate nel corso degli avvenimenti e gli output dai provvedimenti in grado di minimizzare le minacce e valorizzare le opportunità, riducendo i punti di debolezza e aumentando i punti di forza. Il valore aggiunto del processo è il miglioramento della posizione strategica dell'organizzazione nel contesto in cui opera.

0.3 Il processo generale e i processi specifici

L'analisi dei rischi riguarda da un lato il processo aziendale generale e la strategia dell'azienda e dall'altro i processi aziendali specifici e dunque la tattica dell'azienda.

Per rischio si intende l'eventualità che possano verificarsi accadimenti negativi (minacce) o positivi (opportunità)

Per strategia si intende la capacità di predisporre, a lungo termine e con una visione complessiva, i mezzi necessari a raggiungere obiettivi generali e di grande importanza, come può essere lo sviluppo dell'azienda e la conquista di settori di domanda.

Per tattica si intende la linea di condotta adottata in funzione del raggiungimento di determinati obiettivi specifici, come possono essere la conduzione delle attività di prove soddisfacenti per il cliente, la gestione degli approvvigionamenti che faccia risparmiare l'azienda e così via.

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente procedura stabilisce le modalità di analisi dei rischi e di pianificazione del miglioramento continuo. La presente procedura è applicabile al processo generale aziendale e ai processi che lo compongono e che sono individuati come critici dalla Direzione.

2 DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

UNI EN ISO 9000 : Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario

UNI EN ISO 9001 : Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti

UNI EN ISO 14001: Sistemi di gestione ambientale - Requisiti e guida per l'uso

UNI EN ISO 45001: Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro – Requisiti e guida per l'uso

ALLEGATO A

Le normative sono riportate senza riferimento alla edizione in corso di validità. Il loro aggiornamento è assicurato in accordo al Manuale della Qualità

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Valgono le definizioni riportate nell'appendice B al MQ

Valgono le abbreviazioni riportate nell'appendice C al MQ

4 DOTAZIONI

La presente procedura non concerne dotazioni

5 MODALITÀ DI ESECUZIONE

5.1 L'analisi dei rischi

5.1.1 Il processo generale ed i rischi strategici

Lo scopo di un'azienda è quella di produrre profitto (cioè avere ricavi superiori ai costi) attraverso cui accumulare capitale e garantire la continuità operativa all'impresa.

Per raggiungere questo scopo l'azienda acquisisce le proprie risorse (economiche, umane, infrastrutturali) e le dota di una adeguata organizzazione.

Lo scopo aziendale si realizza sul mercato, che costituisce lo spazio esterno in cui il cliente può comprare, cedendo proprie risorse economiche, il prodotto o servizio realizzato dall'organizzazione e dove operano (oltre all'organizzazione e i clienti) altre organizzazioni concorrenti, i fornitori, le banche, la pubblica amministrazione, le università, lo Stato e la società nel suo complesso.

Mentre il livello di incertezza all'interno dell'organizzazione è relativamente basso, sul mercato il livello di incertezza è alto e, a secondo della fase, la competizione può determinare cambiamenti anche improvvisi a cui l'organizzazione deve far fronte.

Per questo non è sufficiente avere una buona organizzazione: è necessario che essa sia capace di soddisfare la domanda (cioè le richieste dei clienti) meglio degli altri competitor. E' necessario dunque essere innanzitutto in grado di misurare le proprie capacità mediante *l'analisi delle prestazioni (performance analysis) e dei livelli di competenza (proficiency levels analysis) per individuare i punti di forza e di debolezza*. I fattori critici di successo che consentono all'organizzazione di differenziarsi e di soddisfare meglio le esigenze dei clienti sono il riferimento principale per la definizione degli obiettivi che a loro volta costituiscono il riferimento per la determinazione delle azioni di miglioramento.

La individuazione dei fattori critici di successo è un'attività complessa svolta sulla base

1. dell'analisi del contesto;
2. dell'analisi di mercato (market analysis),
3. dell'analisi comparativa dei competitor (bench-marking)
4. delle informazioni di ritorno dai clienti (customer feedback) e dalle altre parti interessate.

Gli obiettivi, individuati sulla base dei fattori critici, vengono sottoposti all'analisi SWOT (conosciuta anche come matrice SWOT). Si tratta di uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), le debolezze (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto (organizzazione di azioni nel tempo per il perseguimento di uno scopo predefinito) in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. Il riesame periodico dei fattori critici di successo, degli obiettivi e delle azioni di miglioramento è un processo ciclico che parte dalla valutazione delle azioni attuate, del livello di raggiungimento degli obiettivi,

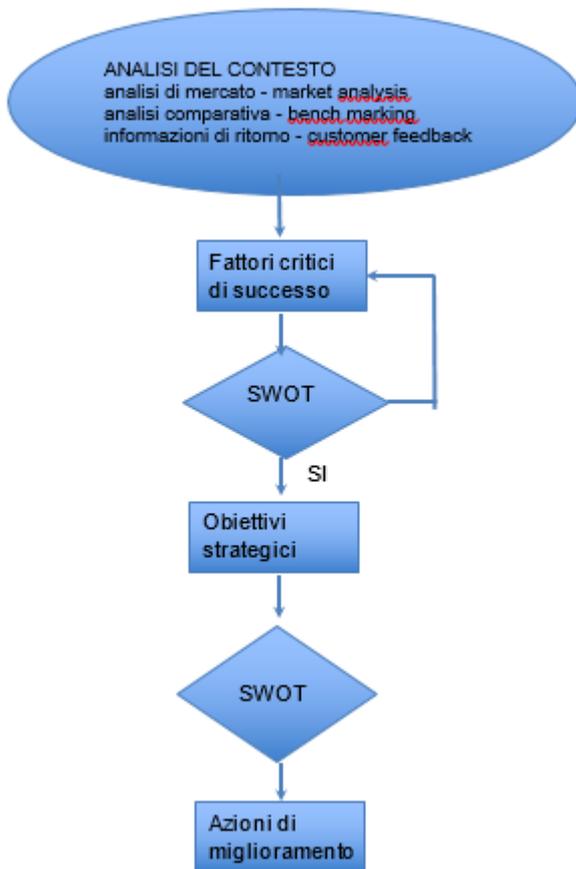
dell'importanza dei fattori critici a cui gli obiettivi erano riferiti, verifica i cambiamenti avvenuti nell'organizzazione (fattori interni) e nel mercato (fattori esterni) e valuta se è necessario intraprendere nuove azioni, mantenere o modificare gli obiettivi o, anche, rivedere il grado di importanza dei fattori critici di successo alla luce delle novità intervenute.

Per esempio se un fattore di successo è la competenza, ed essa è dimostrabile sul mercato attraverso la stabilità e l'uso di nuove tecnologie, l'obiettivo sarà "promuovere le nuove tecnologie" e l'azione di miglioramento consisterà nella predisposizione di un progetto per lo studio di nuove tecnologie. La valutazione successiva riguarderà innanzitutto l'efficacia dell'azione (se le nuove tecnologie possono risultare d'impatto), la correttezza della individuazione dell'obiettivo (se era corretto puntare su nuove tecnologie) e infine se "la competenza" continua ad essere un fattore critico di successo.

Analisi SWOT (1)	Qualità utili al conseguimento degli obiettivi	Qualità dannose al conseguimento degli obiettivi
Elementi interni (riconosciuti come costitutivi dell'organizzazione da analizzare)	Punti di forza	Punti di debolezza
Elementi esterni (riconosciuti nel contesto dell'organizzazione da analizzare)	Opportunità	Minacce o Rischi

L'analisi è utilizzata come input per la generazione di possibili azioni di miglioramento, utilizzando le seguenti domande:

5. Come si può utilizzare e sfruttare ogni forza?
6. Come si può migliorare ogni debolezza?
7. Come si può sfruttare e beneficiare di ogni opportunità?
8. Come si può ridimensionare ciascuna delle minacce?



5.1.2 I processi specifici ed i rischi tattici

5.1.2.1 La protezione dell'imparzialità della Società

Nella matrice dei rischi per l'imparzialità sono elencati per ogni processo le minacce all'imparzialità, i fattori di rischio e gli effetti dei possibili accadimenti, la relativa gravità e la probabilità di accadimento, la stima dei relativi impatti, le azioni da intraprendere per ridurre le probabilità e mitigare gli effetti distinte tra azioni by design, ovvero misure generali assunte in fase di progettazione del sistema e misure specifiche, da assumere se la minaccia dovesse avverarsi.

La stima degli impatti è elaborata combinando gravità dell'effetto potenziale e probabilità dell'accadimento. La matrice è sottoposta ad aggiornamento dei relativi valori e delle casistiche sulla base degli accadimenti (violazioni dell'imparzialità), registrati nel registro delle violazioni dell'imparzialità con l'utilizzo di uno specifico modulo di registrazione.

In questo modo si realizza un monitoraggio tracciabile dell'imparzialità dei processi della Società: le revisioni precedenti delle matrici sono conservate e l'evoluzione è riportata nel cronologico delle modifiche, riepilogato nel documento collegato registro di protezione dell'imparzialità.

I provvedimenti sono inseriti nel piano di miglioramento, che ne costituisce documento di registrazione e monitoraggio.

5.1.2.2 La protezione dell'azienda dai rischi specifici

I processi specifici vengono analizzati individuando le minacce prevalenti, la loro probabilità di accadimento e la gravità degli effetti.

Le valutazioni sono effettuate sulla base di una stima valoriale (numerica) della possibilità di accadimento e della gravità dell'effetto.

La combinazione di possibilità e gravità fornisce una chiave interpretativa per classificare il livello di impatto potenziale, distinguendo così l'impatto insignificante o marginale da quello moderato e soprattutto da quello alto.

In generale i rischi i cui impatti sono marginali sono affrontati già in fase di progettazione del sistema con i provvedimenti generali, mentre i rischi a impatto significativo sono affrontati con specifici provvedimenti.

L'analisi non è, naturalmente, statica: nel caso si verifichi un evento dannoso è necessario trattare opportunamente il problema, trovando una soluzione immediata e definendo i provvedimenti affinché il problema non si ripeta. Il trattamento immediato e l'azione correttiva costituiranno input per il riesame periodico della valutazione di impatto: infatti l'accadimento aumenta il grado di probabilità e l'impatto degli effetti può essere diverso dal previsto e dunque si rende necessaria una riclassificazione dell'impatto.

I provvedimenti sono inseriti nel piano di miglioramento, che ne costituisce documento di registrazione e monitoraggio.

5.1.3 La documentazione dell'analisi dei rischi

L'analisi strategica dei rischi viene condotta individuando punti di forza e di debolezza dell'ambiente interno (società, personale, infrastrutture) e opportunità e minacce dell'ambiente esterno (mercato, normative). Proposta nel "Rapporto Annuale sullo Stato del Sistema" (vedi PG 1.1) viene riesaminata dalla Direzione che provvede a verificare anche le proposte, definite sulla base della matrice SWOT e riportate nella parte 2 del citato rapporto, per la definizione delle linee programmatiche generali dell'azienda.

L'analisi tattica dei rischi è invece condotta attraverso strumenti diversi di monitoraggio ed in particolare con il registro della protezione dell'imparzialità, il registro di analisi dei rischi specifici, il DVR (documento di valutazione dei rischi per la sicurezza), il DPIA (Data Protection Impact Assessment, documento di valutazione dell'impatto dei trattamenti sulla protezione dei dati); il VIA (documento di valutazione degli impatti ambientali).

Questi documenti hanno una struttura non statica che consente di monitorare i rischi analizzati durante il corso dell'anno. Avendo vita propria e indipendente non sono né contenuti né allegati al "Rapporto Annuale sullo Stato del Sistema" ma sono tenuti in considerazione in quanto possono essere la base di proposte di azioni di miglioramento per mitigare gli effetti dei rischi o per ridurre la probabilità di accadimento che vengono discusse durante il Riesame della Direzione e che, se approvate, entrano a far parte degli output.

5.1.4 Il metodo bonus malus

Al fine di stimare l'andamento della "rischiosità" dell'organizzazione è stato introdotto un criterio numerico ispirato al meccanismo del bonus malus che regola i costi delle polizze e che fa sì che il costo del premio assicurativo sia sempre diverso di anno in anno. Se non si provocano incidenti si paga meno se invece si provocano incidenti si paga di più. La definizione del costo della polizza si basa sulle classi di merito assicurative.

Nel campo automobilistico ci sono 18 classi di merito: la 14esima rappresenta la classe d'ingresso, che corrisponde alla tariffa base. Più bassa è la classe più economica è la polizza. Esiste un periodo di osservazione (generalmente annuale) nel quale viene valutata la virtuosità del guidatore. Se, nel periodo di osservazione, l'automobilista non causa incidenti, scende in 13esima classe (si dice che va in bonus) ottenendo uno sconto sul successivo premio assicurativo; se invece causa incidenti, retrocede in 15esima (allora andrà in malus) e subisce un rincaro del prezzo da pagare per la nuova polizza.

In maniera simile nell'Organizzazione dopo la fine dell'anno solare e prima del riesame annuale della Direzione si effettua una stima degli accadimenti. Per ogni rischio si ridefinisce la classe di merito e, ponderando la valutazione in considerazione dei livelli d'importanza del singolo rischio (su una scala di 1 a 10) si definisce la classe di rischiosità generale e quella dei diversi rischi specifici (rischi nella produzione, rischi per la sicurezza, rischi per l'imparzialità, rischi per la privacy ecc...).

Per effettuare questa stima ogni rischio "negativo" (minaccia o debolezza) individuato, sia esso di livello strategico che di livello tattico viene inserito in una matrice in cui viene riportato:

1. il processo interessato, la minaccia o il punto di debolezza

2. gli effetti del rischio di accadimento della minaccia o della debolezza
3. La possibilità dell'accadimento e la gravità dell'effetto secondo scale numeriche appresso definite e l'impatto determinato dalla combinazione (prodotto) della possibilità e della gravità
4. Le misure per ridurre la probabilità di accadimento del rischio e mitigarne gli effetti in fase di progetto o a seguito di accadimenti precedenti
5. Il rischio residuo, il cui impatto è rideterminato come prodotto di possibilità e gravità dopo le misure di riduzione e mitigazione
6. Le misure da assumere in caso di accadimento
7. Il periodo di osservazione (l'anno) e la situazione del rischio (accaduto o non accaduto)
8. La valutazione (bonus o malus), la nuova classe di merito e il valore di ponderazione (importanza da 1 a 10) del singolo rischio così da poter calcolare per ogni serie di rischi omogenei (per esempio i rischi per l'imparzialità) la classe di merito complessiva per quella tipologia di rischio.

In maniera simile, ma con un meccanismo capovolto (se accade la classe di merito migliora), vengono stimate, separatamente le opportunità ed i punti di forza.

Sulla base di tali valutazioni ogni anno la Direzione può emettere un "attestato di rischio" nel quale riepilogare l'andamento delle minacce e delle opportunità, dei punti di forza e di debolezza sia a livello strategico che in ogni ambito specifico (imparzialità, qualità del dato, produzione, sicurezza, ambiente, privacy)

5.2 Il miglioramento

5.2.1 Il piano di miglioramento

Strumento operativo del miglioramento è il piano di miglioramento. Esso viene aggiornato in occasione dei Riesami della Direzione e può presentare azioni di miglioramento generali, che riguardano Organizzazione nel suo complesso, e specifiche, relative a singoli specifici processi.

Per l'elaborazione del piano di miglioramento RQ prende in considerazione:

1. la politica della qualità;
2. la misurazione degli obiettivi per la qualità del periodo trascorso;
3. i rischi e le opportunità che emergono dall'analisi del contesto;
4. le informazioni di ritorno dei clienti attraverso i reclami e le attività di verifica della soddisfazione dei clienti;
5. i risultati degli audit interni ed esterni;
6. lo stato delle azioni correttive;
7. lo stato delle azioni di miglioramento;

Nel "piano di miglioramento" in forma tabellare viene richiamato:

8. il processo interessato;
9. l'obiettivo qualitativo e quantitativo dell'azione di miglioramento;
10. la descrizione in sintesi dei provvedimenti per raggiungere l'obiettivo di miglioramento;
11. la descrizione in sintesi dell'indicatore del miglioramento
12. il responsabile (singolo o gruppo) della realizzazione dell'azione di miglioramento;
13. il tempo previsto per la realizzazione dell'azione di miglioramento;
14. Il documento presenta inoltre specifici spazi per annotare, in sede di verifica:
15. l'identità di chi ha controllato l'effettiva attuazione dell'azione di miglioramento e la data di tale controllo;
16. l'identità di chi ha controllato l'efficacia dell'azione di miglioramento e la data di tale controllo;
17. eventuali ulteriori provvedimenti da realizzare per completare l'azione di miglioramento.

L'evidenza dell'attività di miglioramento è resa, in questo modo, dal medesimo documento e dagli eventuali documenti di riferimento (relazioni, azioni correttive e preventive, altro) che possono essere allegati ad esso. I termini di verifica dell'attuazione dell'azione di miglioramento e i termini di verifica dell'efficacia sono precisati sul documento già al momento dell'apertura dell'Azione di Miglioramento.

6 RESPONSABILITÀ

L'attività di pianificazione strategica con il metodo del risk-based thinking e dell'analisi SWOT è gestita da DG in collaborazione con RQ. AD può incaricare RQ o un proprio rappresentante per motivare e formare la migliore squadra possibile con la quale effettuare le analisi SWOT necessarie alla pianificazione

L'attività di problem solving derivante dall'analisi del rischio nei processi specifici è affidata al RQ in collaborazione con i responsabili dei processi interessati.

Il processo del miglioramento continuo è gestito da RQ che trasmette ai responsabili interessati copia dell'azione di miglioramento, in cui sono definite le attività previste, le responsabilità e i tempi entro devono essere realizzate, tiene sotto controllo l'attuazione delle risoluzioni decise e verifica che l'esito finale sia positivo.

FINE DOCUMENTO

ALLEGATO A**MAPPATURA E ANALISI DEI RISCHI****DEFINIZIONE DEL CONTESTO E DELLE PARTI INTERESSATE****Definizione del contesto**

Prima di procedere alla valutazione dei rischi sono stati identificati e analizzati tutti quei fattori rilevanti interni ed esterni all'organizzazione che possono impattare positivamente o negativamente sui processi aziendali e di conseguenza sugli obiettivi aziendali.

Nella tabella seguente sono sintetizzati i vari fattori considerati nel definire il contesto esterno ed interno in cui opera l'azienda.

Contesto	Fattori	Note
Contesto esterno	Mercato di riferimento e principali competitors	L'azienda opera principalmente in Italia in un mercato fortemente competitivo.
	Ambito legale e normativo in cui opera l'azienda	Le attività sono fortemente disciplinate da normative tecniche e leggi
	Ambiente socio economico e culturale in cui opera l'azienda	L'azienda opera in mercato molto ampio e caratterizzato da aspetti socio-economico e culturali molto variegati.
Contesto interno	Know how e Livello tecnologico aziendale	L'azienda dispone di un parco attrezzature e impianti di produzione di buon livello tecnologico.
	Competenza delle risorse umane	L'azienda opera nel settore da oltre 50 anni ed il personale operativo risulta molto competente.
	Ambiente di lavoro, coinvolgimento e valori aziendali	L'azienda pone molta attenzione ad un ambiente di lavoro sicuro e stimolante.

Definizione delle parti interessate

In questa fase sono state identificate le parti interessate rilevanti che posso influenzare o essere influenzate dai processi aziendali e sono stati determinati i requisiti (bisogni e aspettative) di tali parti che impattano positivamente o negativamente sul SGQ.

Nella tabella seguente sono riportate le parti interessate considerate rilevanti e i relativi requisiti.

Parte interessata	Requisiti rilevanti (bisogni e aspettative)
Clienti	<ul style="list-style-type: none"> • Prodotti e servizi conformi ai requisiti stabiliti contrattualmente e ai requisiti legali • Servizio di assistenza efficiente nell'intero ciclo di vita dei prodotti e servizi forniti
Proprietari/azionisti	<ul style="list-style-type: none"> • Redditività dell'impresa ed efficienza produttiva con attività a basso impatto ambientale e a basso rischio per la SSL. • Efficienza produttiva • Posizione solida di mercato • Conformità legislativa e normativa
Personale aziendale	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente lavorativo sicuro, sereno, stimolante e creativo • Giusta retribuzione e riconoscimento dei propri diritti • Adeguata attività di formazione e aggiornamento
Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Chiarezza delle informazioni negli ordini di acquisto • Puntualità dei pagamenti • Rispetto di tutti i requisiti contrattuali
Banche	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto delle condizioni di accesso al credito bancario • Puntualità dei pagamenti
Autorità in ambito legislativo e autorità di vigilanza	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto della conformità legislativa e degli adempimenti richiesti in eventuali atti autorizzativi
Sindacati	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto dei diritti dei lavoratori e dei relativi contratti

	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento nelle decisioni aziendali che possono avere impatto sui lavoratori
Collettività	<ul style="list-style-type: none"> • Conformità legislativa e normativa • Impatto positivo sull'occupazione territoriale • Impatto limitato sull'ambiente naturale

VALUTAZIONE DEI RISCHI (Minacce e Opportunità)

Nelle tabelle seguenti è stato predisposto un elenco completo dei rischi basato su quegli eventi, origine del rischio, che possono ritardare, impedire o incrementare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Per limitare la soggettività nella valutazione, si farà ricorso alle seguenti classi di gravità e frequenza come riferimento.

Classe di gravità	
Impatto potenziale, espresso come entità delle conseguenze associate all'evento rischioso	1) BASSA: Quando le conseguenze sono di entità trascurabile
	2) MEDIA: Quando le conseguenze sono di entità modeste
	3) ALTA: Quando le conseguenze sono di entità significative o critiche.

Classe di frequenza	
Probabilità di accadimento di un evento rischioso	1) BASSA: Quando l'evento è ritenuto improbabile che accada
	2) MEDIA: Quando l'evento ha una buona probabilità di verificarsi
	3) ALTA: Quando l'evento ha una elevata probabilità di verificarsi

Inserendo le coppie frequenza-gravità, associate a ciascun rischio, nella tabella seguente, siamo in grado di definire le soglie di rischio.

	IMPATTO
--	----------------

		Basso	Medio	Alto
FREQUENZA	Bassa	1	2	3
	Media	2	4	6
	Alta	3	6	9

In particolare vengono individuati tre soglie di rischio (Criteri di rischio):

1. il rischio **ACCETTABILE** con il colore verde (livelli di rischio 1,2);
2. il rischio **TOLLERABILE** con il colore giallo (livelli di rischio 3,4);
3. il rischio **INACCETTABILE** con il colore rosso (livelli di rischio 6,9).

La ponderazione del rischio inoltre agevola la decisione circa il trattamento del rischio come indicato nella tabella seguente.

Ponderazione del rischio	Trattamento del rischio
Rischio Accettabile	Rischio (minaccia/opportunità) accettato senza alcun trattamento, mantenendo l'attuale livello di attenzione
Rischio Tollerabile	Rischio (minaccia/opportunità) accettato ma con una o più azioni di trattamento da programmare non con urgenza.
Rischio Inaccettabile	Il rischio (minaccia/opportunità) richiede azione di trattamento immediate

1. VALUTAZIONE DEI RISCHI (Minacce)

	Origine del rischio (minaccia)	Classe di gravità	Classe di frequenza	Livello di rischio	Azioni per affrontare la minaccia
<p><u>Rischi Strategici e Finanziari</u></p> <p>Sono i rischi legati al mercato di riferimento e alle sue variazioni e agli investimenti effettuati.</p>	Perdita di competitività e quote di mercato	2	1	2 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione
	Insolvenza clienti	2	1	2 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione
	Minori possibilità di accesso al credito	2	1	2 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione
	Mancanza di investimenti	2	1	2 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione
	Errata visione di medio periodo	2	1	2 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione
	Non accurato controllo di gestione	2	2	4 (Accettabile)	Implementare nel corso del 2019-2020 un maggiore controllo
	Scarsa sicurezza su patrimonio aziendale (sicurezza infrastrutture, sistemi informativi e know how aziendale)	2	1	2 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione
	Penali di natura contrattuale con i clienti	2	1	2 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione

	Origine del rischio (minaccia)	Classe di gravità	Classe di frequenza	Livello di rischio	Azioni per affrontare la minaccia
<p><u>Rischi Operativi e Tecnologici</u></p> <p>Sono i rischi correlati al processo di erogazione dei servizi e alle tecnologie impiegate.</p>	Errori di pianificazione delle attività di produzione ed erogazione dei servizi	2	2	4 (Tollerabile)	Implementare nel corso del 2019-2020 un maggiore controllo
	Errori di esecuzione e controllo attività di produzione ed erogazione dei servizi	2	1	2 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione
	Fermo attività per guasto impianti	2	1	2 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione
	Obsolescenza tecnologica	2	1	2 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione
	Ritardi nelle consegne da parte dei fornitori	2	1	1 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione
	gestione Magazzino	2	1	1 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione

<u>Rischi Risorse Umane</u>	Origine del rischio (minaccia)	Classe di gravità	Classe di frequenza	Livello di rischio	Azioni per affrontare la minaccia
Sono i rischi riconducibili all'organizzazione delle risorse umane in azienda.	Errata attribuzione di compiti e responsabilità	2	1	2 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione
	Turn over del personale	2	1	2 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione
	Anzianità anagrafica del personale	1	1	1 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione
	Perdita di risorse importanti	2	1	2 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione

<u>Rischi Normativi e Legislativi</u>	Origine del rischio (minaccia)	Classe di gravità	Classe di frequenza	Livello di rischio	Azioni per affrontare la minaccia
Sono i rischi legati al rispetto di norme e leggi applicabili all'azienda (norme Sicurezza sul lavoro, norme ambientali, adempimenti fiscali e contributivi, norme specifiche di settore, ecc..)	Sanzioni pecuniarie e penali	2	1	2 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione
	Problemi di natura autorizzativa	2	1	2 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione
	Non corretto aggiornamento normativo legislativo	2	2	4 (Tollerabile)	Valutare la possibilità nel corso del 2020 di affidare tale attività ad una risorsa dedicata.

1. VALUTAZIONE DEI RISCHI (Opportunità)

<u>Rischi Strategici e Finanziari</u>	Origine del rischio (opportunità)	Classe di gravità	Classe di frequenza	Livello di rischio	Azioni per sfruttare l'opportunità
Sono i rischi legati al mercato di riferimento e alle sue variazioni e agli investimenti effettuati.	Aumento di quote di mercato	3	1	3 (Tollerabile)	Valutare nel corso del 2020 la possibilità di potenziare l'attività di marketing

<u>Rischi Operativi e Tecnologici</u>	Origine del rischio (opportunità)	Classe di gravità	Classe di frequenza	Livello di rischio	Azioni per sfruttare l'opportunità
Sono i rischi correlati al processo di produzione ed erogazione dei servizi e alle tecnologie impiegate.	Innovazione tecnologica	2	1	2 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione

<u>Rischi Risorse Umane</u>	Origine del rischio (opportunità)	Classe di gravità	Classe di frequenza	Livello di rischio	Azioni per sfruttare l'opportunità
Sono i rischi riconducibili all'organizzazione	Migliore attribuzione di compiti e responsabilità	2	1	2 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione
	Turn over del personale	1	1	1 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione

delle risorse umane in azienda.	Acquisizione di nuove competenze	1	1	1 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione
	Assunzione di nuove risorse	1	1	1 (Accettabile)	Mantenere l'attuale livello di attenzione
<p><u>Rischi Normativi e Legislativi</u></p> <p>Sono i rischi legati al rispetto di norme e leggi applicabili all'azienda (norme Sicurezza sul lavoro, norme ambientali, adempimenti fiscali e contributivi, norme specifiche di settore, ecc..)</p>	Origine del rischio (opportunità)	Classe di gravità	Classe di frequenza	Livello di rischio	Azioni per sfruttare l'opportunità
	Acquisizione di finanziamenti legati al rispetto di normative e/o possesso di certificazioni	2	2	4 (Tollerabile)	Sarà valutata nel corso del 2020 la possibilità di acquisire nuove certificazioni che possono facilitare l'acquisizione di finanziamenti (Esempio certificazioni energetiche.)
	Acquisizione di nuove commesse legate al rispetto di normative e/o possesso di certificazioni	2	2	4 (Tollerabile)	Sarà valutata nel corso del 2020 la possibilità di acquisire nuove certificazioni che possono essere considerate premianti in particolari gare d'appalto (Esempio certificazione anticorruzione UNI ISO 37001 – Modello organizzativo 231)