

## **PRSQ 09**

# **Analisi Del Contesto E Valutazione Dei Rischi Organizzativi**

REVISIONI		
N° rev.	Data	Descrizione
1	07/09/18	Adeguamento UNI EN ISO 9001:2015

**COPIA CONTROLLATA N°**\_\_\_\_\_

Emessa da:		Approvata da:	
------------	--	---------------	--

## INDICE

<b>ANALISI DEL CONTESTO E VALUTAZIONE.....</b>	<b>1</b>
<b>DEI RISCHI ORGANIZZATIVI.....</b>	<b>1</b>
<b>1. SCOPO.....</b>	<b>3</b>
<b>2. RIFERIMENTI.....</b>	<b>3</b>
<b>3. RESPONSABILITÀ.....</b>	<b>3</b>
<b>4. INTRODUZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>5. DESCRIZIONE PROGETTO” ANALISI DEL CONTESTO” .....</b>	<b>3</b>
<b>6. IL MACROAMBIENTE E I FATTORI ESTERNI .....</b>	<b>4</b>
<b>7. IL SISTEMA COMPETITIVO ALLARGATO .....</b>	<b>5</b>
a) <i>INTENSITA' DELLA CONCORRENZA TRA LE IMPRESE .....</i>	<i>5</i>
b) <i>MINACCIA DI NUOVI ENTRANTI .....</i>	<i>6</i>
c) <i>MINACCIA DI SERVIZI SOSTITUTIVI .....</i>	<i>6</i>
d) <i>POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI .....</i>	<i>6</i>
e) <i>POTERE CONTRATTUALE DEI CLIENTI.....</i>	<i>6</i>
<b>8. ANALISI DEL CONTESTO AZIENDALE.....</b>	<b>6</b>
<b>9. LE PARTI INTERESSATE E I LORO REQUISITI .....</b>	<b>7</b>
<b>10. REVISIONE PERIODICA DELLE ANALISI EFFETTUATE .....</b>	<b>7</b>
<b>11. ANALISI DEI RISCHI AZIENDALI.....</b>	<b>7</b>
a) <i>PREMESSA.....</i>	<i>7</i>
b) <i>METODOLOGIA E CRITERI ADOTTATI PER LA VALUTAZIONE DEI RISCHI .....</i>	<i>8</i>
TABELLA 1 – ANALISI IMPATTO (I).....	9
TABELLA 2 – LIVELLO DI PROBABILITA' (P) .....	10
c) <i>AZIONI PER AFFRONTARE RISCHI E OPPORTUNITÀ.....</i>	<i>10</i>
d) <i>STRUMENTI UTILIZZATI.....</i>	<i>11</i>
L'All.02-P09 è lo strumento che viene utilizzato per mappare tutti i rischi individuati, le opportunità e gli interventi definiti.....	11
<b>12. IL PIANO DI MIGLIORAMENTO.....</b>	<b>11</b>
<b>13. MODULI ALLEGATI.....</b>	<b>11</b>

### 1. SCOPO

Lo scopo della presente procedura è quello di analizzare il contesto, interno ed esterno, le parti interessate ai nostri processi interni e valutare i rischi di tipo organizzativo che possono impattare sulla nostra società.

### 2. RIFERIMENTI

UNI EN ISO 9001:2015  
UNI EN ISO 9000:2015  
Manuale della Qualità - rev. applicabile.

### 3. RESPONSABILITÀ

La responsabilità è in generale affidata alla Direzione con il supporto di RSQ e delle diverse funzioni aziendali.

### 4. INTRODUZIONE

L'analisi del contesto è un documento volto a rappresentare lo sviluppo imprenditoriale passato e futuro, in relazione sia alla struttura aziendale sia al contesto nel quale la nostra azienda opera nonché di analizzarne le possibili ricadute sulle principali scelte aziendali e sui suoi risultati economico-finanziari.

Per raggiungere tale scopo, il contesto deve contenere tutte le informazioni necessarie a:

- conoscere le caratteristiche dell'azienda di riferimento;
- illustrare i contenuti del progetto che si intende realizzare;
- dimostrarne la fattibilità, cioè il perseguimento degli obiettivi stabiliti;
- analizzare tutte le sue possibili ricadute sull'azienda.

L'analisi del contesto consiste pertanto nell'analisi delle variabili dell'ambiente esterno che maggiormente incidono sul business dell'azienda e che vanno attentamente tenute in considerazione per valutare quali sono le minacce e le opportunità cui l'azienda è soggetta al fine di verificare la sua capacità di conseguire il risultato atteso per il proprio sistema di gestione per la qualità.

Inoltre i punti di forza e debolezza legati alla struttura interna e alle risorse vengono analizzate con l'obiettivo di correlare le competenze più solide e distintive dell'impresa alle opportunità offerte dall'ambiente esterno.

In tale istruzione vengono definite le modalità di analisi adottate per l'individuazione del contesto interno ed esterno e delle parti interessate. Il documento descrive infine quanto adottato per individuare e gestire i rischi e le opportunità.

### 5. DESCRIZIONE PROGETTO" ANALISI DEL CONTESTO"

Il processo si articola in 3 fasi a cui corrispondono altrettanti ambiti di riferimento dell'analisi:

- **Analisi del Macroambiente:** ha l'obiettivo di individuare i fattori di interesse generale che influenzano l'attività dell'impresa (es. leggi, andamento dell'economia, ecc..) e di analizzarne l'impatto potenziale in termini di minacce e opportunità;

- **Analisi del Settore e della Concorrenza Allargata:** consiste nella valutazione delle principali caratteristiche strutturali del settore di interesse e nell'analisi delle forze competitive interne del settore;
- **Analisi Contesto interno:** consiste nell'identificazione delle principali risorse e competenze a disposizione dell'impresa e nell'analisi dei suoi punti di forza e debolezza.

## 6. IL MACROAMBIENTE E I FATTORI ESTERNI

Il Macroambiente è costituito dall'insieme delle forze, dei fenomeni e delle tendenze di carattere generale che influenzano le scelte e i comportamenti dell'impresa e, indirettamente, di tutti gli attori del sistema competitivo in cui l'impresa si colloca.

Le informazioni provenienti dall'analisi del Macroambiente sono funzionali all'elaborazione di possibili scenari di sviluppo dell'ambiente di riferimento. Ci si andrà a concentrare sull'identificazione dei fattori ambientali critici, ossia che hanno maggiori possibilità di verificarsi e a più rilevante impatto sull'attività dell'impresa. Successivamente si valuteranno le minacce e le opportunità rilevanti per l'impresa per poi definire delle azioni strategiche finalizzate al contenimento del rischio imprenditoriale ad esse connesso.

Ai fini analitici, le principali forze che costituiscono il Macroambiente dell'impresa possono essere raggruppate nei seguenti sub-ambienti o sub-sistemi (secondo il modello **PEST**):

- **(P) IL SISTEMA POLITICO E LEGISLATIVO:** principali norme che regolano l'attività delle imprese, incentivi nazionali e comunitari, politica fiscale, norme sulla qualità e l'igiene, regolamentazione dei prezzi, controllo pubblico sulle fonti di approvvigionamento e sulle forme di distribuzione.
- **(E) IL SISTEMA ECONOMICO:** distribuzione del reddito e cambiamenti nel potere di acquisto, stato e prospettive del sistema economico, sviluppo del commercio a livello nazionale, inflazione, stato del mercato dei capitali, tendenze nei consumi privati e negli investimenti, disoccupazione.
- **(S) IL SISTEMA SOCIALE, DEMOGRAFICO, CULTURALE:** dimensione della popolazione e tendenze di crescita, cambiamenti in atto nella struttura della popolazione e/o dei nuclei familiari, stato ed evoluzione di stili di vita, valori e mode, propensione al risparmio, comportamenti del tempo libero.
- **(T) IL SISTEMA TECNOLOGICO:** tecnologie di produzione, innovazione nei metodi di produzione, potenziale di innovazione nella gestione dei rapporti con clienti finali, intermediari, fornitori e imprese partner.

La metodologia di rilevazione e analisi delle variabili critiche macroambientali è articolata nelle seguenti fasi:

- Identificazione e interpretazione delle macrovariabili ritenute maggiormente rilevanti per l'impresa e degli eventi che potrebbero incidere sul business;
- Status attuale in riferimento alle macrovariabili individuate;
- Valutazione dell'effetto/impatto del fenomeno ambientale (minaccia o opportunità) in termini di entità e tempi di impatto;
- Valutazione della capacità di reazione dell'impresa al verificarsi del fenomeno ambientale.

Tale analisi è riportata nell' **AII.01-P09**.

## 7. IL SISTEMA COMPETITIVO ALLARGATO

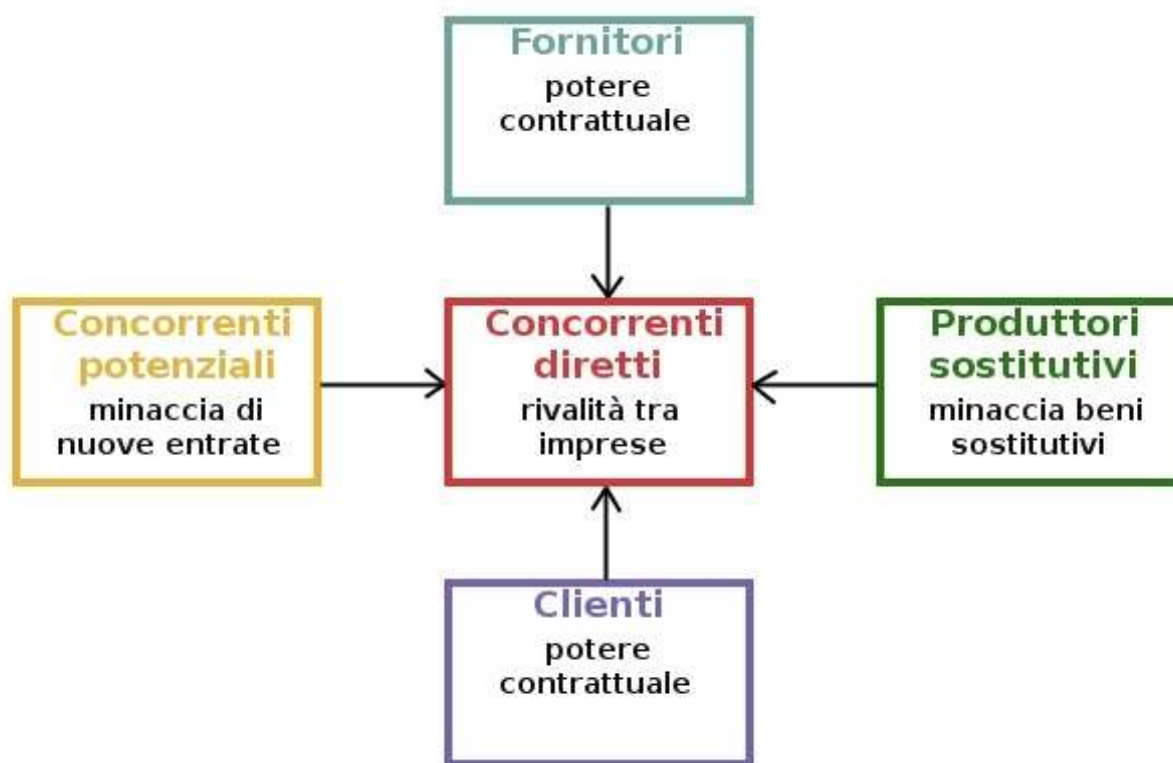
L'analisi del sistema competitivo allargato è importante per verificare il nostro posizionamento nel settore in cui operiamo. Utilizzeremo per questa analisi il modello della concorrenza allargata.

Obiettivo del modello è quello di individuare ed analizzare le **forze** che riducono la redditività a lungo termine dell'impresa, in modo da poterle contrastare.

Secondo tale modello, esistono **5 forze** che determinano la **struttura del settore** influenzandone la **redditività**.

Quanto **più forti** sono tali forze, minore è la capacità delle imprese esistenti nel settore di alzare i prezzi e di aumentare la redditività.

In tale modello il concetto di concorrenza è diverso da quello tradizionale: i concorrenti, infatti, non sono soltanto le imprese che offrono sul mercato gli stessi prodotti/servizi, ma si considera un più ampio sistema di relazioni sia verticali, ossia relazioni più intense dell'impresa con fornitori e clienti, sia orizzontali, ossia nuove relazioni tra imprese appartenenti a settori tradizionalmente differenti.



### a) INTENSITA' DELLA CONCORRENZA TRA LE IMPRESE

L'**intensità della concorrenza** e la loro **rivalità** è il principale fattore strutturale che influenza la redditività di lungo periodo dell'impresa; Quanto maggiore è il grado di rivalità tra le imprese all'interno del settore tanto minori sono le prospettive di redditività nel lungo periodo. Tale rivalità è a sua volta influenzata da diversi fattori: numero di concorrenti di rilievo, tasso di crescita della domanda, diversità dei concorrenti, differenziazione dei prodotti, barriere all'uscita (costi fissi per l'uscita, condizionamenti emotivi, ecc..).

**b) MINACCIA DI NUOVI ENTRANTI**

La minaccia rappresentata da potenziali concorrenti dipende soprattutto dalla presenza o meno di barriere all'entrata, quali: economie di scala, differenziazione del prodotto (fedeltà del consumatore, identificazione con la marca), fabbisogno di capitale fisso e circolante, politiche governative (autorizzazioni, licenze), reazioni dei concorrenti (prezzi di dissuasione), costi di passaggio (costi di apprendimento), accesso ai canali di distribuzione (esempio: scaffali del supermercato, agenti e rappresentanti).

I nuovi concorrenti sono attratti soprattutto quando i margini di profitto sono elevati e le barriere sono basse.

**c) MINACCIA DI SERVIZI SOSTITUTIVI**

L'esistenza di servizi sostitutivi competitivi e a basso costo riduce la redditività del settore in quanto rende la domanda elastica rispetto al prezzo. La minaccia di prodotti sostitutivi dipende da una serie di fattori:

- Disponibilità di stretti sostituti;
- Propensione del consumatore a sostituire il prodotto.
- Rapporto prezzo/qualità del prodotto sostitutivo.

**d) POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI**

Il potere contrattuale dei fornitori identifica nel modello strutturale la capacità di questi soggetti di imporre le proprie condizioni contrattuali.

Il potere contrattuale dei fornitori dipende, tra gli altri, dalle dimensioni dell'impresa rispetto ai fornitori, dalla presenza e rilevanza dei prodotti sostitutivi acquistabili dall'impresa, dal sostenimento di costi di spostamento nel caso di acquisto da altri fornitori, dalla possibilità di integrazioni a monte da parte dei fornitori, dalla disponibilità da parte dell'impresa di adeguate informazioni.

Occorre anche tenere presente la sensibilità al prezzo, le condizioni economiche-finanziarie, il costo di acquisto rispetto al costo totale, la differenziazione del prodotto, la concorrenza, l'importanza del prodotto sulla qualità dell'offerta.

**e) POTERE CONTRATTUALE DEI CLIENTI**

Fornitori e clienti detengono un potere contrattuale.

Lo stesso potere contrattuale ce l'hanno i clienti. Esso dipende dalle dimensioni dell'impresa rispetto ai clienti, dalla presenza e rilevanza dei prodotti sostitutivi acquistabili dalla clientela, dal sostenimento di costi di spostamento nel caso di acquisto da altre imprese, dalla possibilità di integrazioni a valle da parte dei clienti, dalla disponibilità da parte dei clienti di adeguate informazioni. Anche in questo caso occorre tenere presente la sensibilità al prezzo del cliente, le sue condizioni economiche-finanziarie, il costo di acquisto rispetto al costo totale, la differenziazione del prodotto, la concorrenza, l'importanza del prodotto sulla qualità dell'offerta.

L'analisi dei fattori descritti viene effettuata in modo descrittivo nell' **AII.01-P09**.

**8. ANALISI DEL CONTESTO AZIENDALE**

L'analisi del contesto aziendale consiste nell'identificazione delle principali risorse e competenze a disposizione dell'impresa e nell'analisi dei suoi punti di forza e debolezza.

Dopo aver analizzato le diverse componenti dell'ambiente esterno di riferimento, è necessario che l'impresa guardi al proprio interno per evitare le minacce e cogliere le opportunità emerse.

Ciò richiede un'approfondita diagnosi delle risorse e competenze di cui l'impresa dispone, in modo da consentire l'individuazione dei suoi **punti di forza** e di **debolezza**.

L'analisi si basa sulla concezione *resource based* dell'azienda, che identifica nel patrimonio di risorse e competenze la fonte del vantaggio competitivo e la determinante dei meccanismi di creazione del valore.

In tale ottica l'obiettivo principale della strategia dell'impresa consiste nel far corrispondere le competenze dell'impresa alle opportunità offerte dall'ambiente esterno.

Le **risorse** andremo ad analizzarle in relazione ai processi interni dell'azienda che distinguiamo in:

- processi primari: sono quelli che creano direttamente valore (anche in termini economici) per l'impresa e per il business
- processi di supporto: necessari affinché i processi primari vengano condotti in modo ottimale:

In tale ottica si andranno ad analizzare i punti di forza e di debolezza. Tale analisi sarà utile all'individuazione di aree particolarmente soggette a rischio e alla ricerca di interventi utili alla riduzione dello stesso; allo stesso modo verranno individuate le risorse e competenze distintive dell'impresa su cui far leva per poter dare ancora più forza al business dell'azienda.

L'analisi del contesto interno viene riportata nell' **AII.01-P09**.

## 9. LE PARTI INTERESSATE E I LORO REQUISITI

E' fondamentale considerare tutte le parti interessate **rilevanti** per la nostra azienda al fine di capire se comportano un rischio significativo per la sostenibilità dell'organizzazione qualora le loro esigenze e aspettative non siano soddisfatte. Tale analisi viene effettuata in modo descrittivo nell' **AII.01-P09**.

## 10. REVISIONE PERIODICA DELLE ANALISI EFFETTUATE

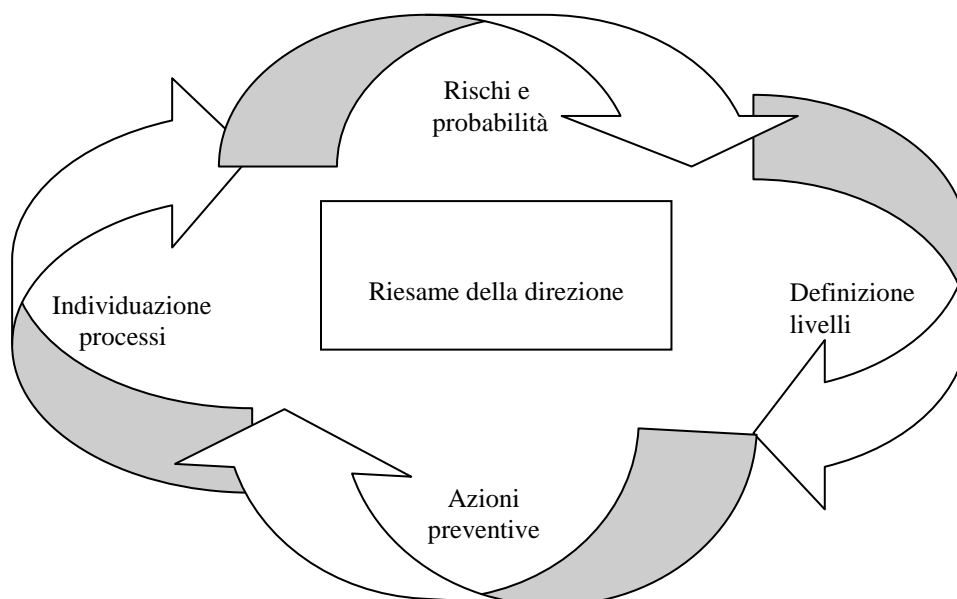
I risultati della presente analisi verranno riesaminate almeno annualmente dalla direzione e dal RSQ per valutare eventuali nuovi scenari che possano portare all'evidenza minacce e opportunità diverse rispetto a quelli già individuate e per identificare ed attribuire un ordine di priorità alle aree di reale o potenziale non conformità allo Standard; tale attività viene effettuata generalmente in sede di riesame della direzione.

## 11. ANALISI DEI RISCHI AZIENDALI

### a) PREMESSA

I rischi afferenti alla propria attività sono stati definiti attraverso:

- l'individuazione dei macro-processi presenti all'interno dell'organizzazione e i suoi Owner;
- l'individuazione delle aree di rischio esterne;
- le fasi operative (o processi) appartenenti a ciascun macro-processo
- l'individuazione per ciascuna fase operativa dei rischi che vi possono ricadere
- la probabilità di accadimento
- la definizione di un livello di rischio
- le azioni preventive da porre in essere, o già poste in essere, per diminuire o gestire il rischio/probabilità



Il presente documento pertanto è predisposto per essere strumento principale per procedere all'individuazione delle procedure aziendali atte a mantenere nel tempo un grado di gestione del rischio accettabile.

La valutazione dei rischi verrà rielaborata, nel rispetto delle modalità previste dalla normativa, in occasione di modifiche ai processi o variazioni significative nell'organizzazione ai fini dell'analisi dei rischi nonché, se necessario, in sede di Riesame della Direzione ovvero ogni qualvolta l'implementazione del sistema di gestione, finalizzato al miglioramento continuo la faccia ritenere necessaria.

#### **b) METODOLOGIA E CRITERI ADOTTATI PER LA VALUTAZIONE DEI RISCHI**

L'analisi del rischio è strettamente correlata, da una funzione a due parametri specifici:

- L'elenco dei rischi che si possono presentare all'interno di ciascuna attività e che definiscono l'ampiezza, o "magnitudo" dell'eventuale danno subito da parte dell'organizzazione.
- La probabilità di accadimento del danno.

Per stimare l'entità del rischio è stata utilizzata la formula **R = I x P**, dove:

"**R**" rappresenta il livello del rischio

"**I**" impatto in caso di concretizzazione del rischio

"**P**" probabilità evento.

Da quanto sopra emerge, ai fini della valutazione del rischio, che occorre stimare la probabilità che un determinato evento si verifichi e valutare l'entità delle relative conseguenze. La determinazione della funzione di rischio **R** presuppone di definire un modello di esposizione dell'organizzazione tale da consentire di porre in relazione l'entità del danno atteso con la probabilità del suo verificarsi. Di seguito si è provveduto ad individuare uno schema di classificazione dei parametri "**I**" (tabella 1) ed "**P**" (tabella 2) e una matrice per la classificazione del livello di rischio (schema di matrice 1).



**TABELLA 1 – ANALISI IMPATTO (I)**

Le possibili categorie di rischio possono essere:

TIPOLOGIA	DESCRIZIONE
<b>RISCHI STRATEGICI</b>	ciclo economico; contesto competitivo; evoluzione della domanda
<b>RISCHI DI PROCESSO</b>	Operativo Finanziario Organizzativo altro
<b>RISCHI DI IMMAGINE</b>	Attendibilità dell'informativa al mercato Danno d'immagine
<b>RISCHI DI COMPLIANCE</b>	Normative specifiche Regolamenti

In particolare i **RISCHI DI PROCESSO** possono essere:

<b>Operativo</b>	Fatturato o utile < al valore previsto di budget Svalutazione asset Perdite operative Minori ricavi/maggiore costi di gestione Svalutazione crediti per insolvenza clienti Oneri da contenziosi legali o fiscali
<b>Finanziario</b>	Perdite di incassi da clienti Variazione dei tassi di interesse/cambio Problemi di liquidità Necessità di aumenti di capitale
<b>Organizzativo</b>	Costi del personale ristrutturazioni
<b>Altro</b>	Danno reputazione grave Rischi per salute lavoratori altro

L'azienda dovrà valutare in quale situazione si trovi per valutare il livello di rischio.

Indice	Livello di rischio	Impatto
1	<b>LIEVE</b>	Impatto reputazionale o di immagine lieve senza ripercussioni Sanzioni civili/amministrative lievi Pochi effetti negativi a livello economico-finanziario Pochi effetti negativi a livello operativo e/o organizzativo Oppure non sono noti casi in cui la carenza riscontrata abbia determinato un danno.
2	<b>MEDIO BASSO</b>	Impatto reputazionale o di immagine moderato Sanzioni civili/amministrative moderati effetti negativi moderati a livello economico-finanziario o effetti negativi solo nel breve medio periodo effetti negativi moderati a livello operativo e/o organizzativo impatto temporaneo con ripercussioni temporanee e limitate sulla salute dei lavoratori oppure è noto qualche raro caso in cui alla carenza riscontrata ha fatto seguito un danno
3	<b>MEDIO ALTO</b>	Impatto reputazionale o di immagine con ripercussioni negative sul ranking degli indici finanziari di sostenibilità

		Sanzioni civili/amministrative rilevanti effetti negativi rilevanti a livello economico-finanziario - effetti negativi solo nel medio periodo effetti negativi rilevanti a livello operativo e/o organizzativo impatto rilevante con ripercussioni sulla salute dei lavoratori oppure E' noto qualche caso in cui alla carenza riscontrata ha fatto seguito un danno. Possibile abbandono da parte del cliente
4	<b>CRITICO</b>	Impatto reputazionale con ripercussioni molto importanti sulla quotazione ed esclusione degli indici finanziari di sostenibilità Sanzioni civili/amministrative critiche effetti negativi critici a livello economico-finanziario - effetti negativi anche nel lungo periodo effetti negativi critici a livello operativo e/o organizzativo impatto significativo con ripercussioni gravi sulla salute dei lavoratori Possibile abbandono dell'organizzazione dal mercato

**TABELLA 2 – LIVELLO DI PROBABILITA' (P)**

La probabilità dell'evento è divisa in 4 livelli:

Indice	Livello	Probabilità verificarsi evento
1	<b>IMPROBABILE</b>	0%-15%
2	<b>POCO PROBABILE</b>	15%-30%
3	<b>PROBABILE</b>	30-60%
4	<b>ALTAMENTE PROBABILE</b>	>60%

I rischi sono classificati in base alla loro priorità.

La priorità è determinata, quantomeno, dal prodotto tra la gravità degli effetti del rischio considerato e la probabilità che l'evento rischioso si avveri.

Le azioni messe in atto per fronteggiare i rischi e cogliere le opportunità sono proporzionali all'impatto sulla conformità del servizio.

### c) AZIONI PER AFFRONTARE RISCHI E OPPORTUNITÀ

Una volta individuate e analizzate le fonti di rischio cui è esposta l'azienda, la direzione insieme al RSQ, valuta quali sono i rischi accettabili e quali non accettabili e definisce priorità e azioni da mettere in campo. L'azienda può decidere se:

- evitare il rischio;
- assumersi il rischio in modo da perseguire un'opportunità;
- rimuovere la fonte di rischio;
- intervenire sulla probabilità e/o sulla gravità correlate al rischio;
- condividere il rischio;

A seconda dell'orientamento che l'azienda vorrà prendere verranno definite delle precise azioni di intervento. Per ogni azione verrà definito:

- Descrizione dell'azione da intraprendere (come);
- Responsabile (chi);
- tempistiche (quando);

- parametro di misura di efficienza dell'azione (perché).

In tal modo anche il rischio viene gestito secondo il PDCA:

PLAN: pianificare l'azione in tempi, modi, responsabilità.  
DO: mettere in campo l'azione;  
CHECK: monitorare i risultati di quanto messo in campo attraverso l'analisi dei parametri di misura;  
ACT: attuare azioni migliorative se necessario

A seguito dell'individuazione delle azioni di intervento di riduzione del rischio viene inoltre fatta una stima di come queste azioni andranno a incidere sulla diminuzione di probabilità e gravità connesse al rischio stesso.

#### d) STRUMENTI UTILIZZATI

L'**AII.02-P09** è lo strumento che viene utilizzato per mappare tutti i rischi individuati, le opportunità e gli interventi definiti.

Le opportunità vengono evidenziate nell'allegato attraverso un numero progressivo e l'indicazione accanto al numero della lettera "O".

I rischi vengono poi collocati graficamente nella matrice dei rischi (schema di matrice 1):

Livello I	4				
	3				
	2				
	1				
		1	2	3	4
		Livello P			

Il colore verde indica i rischi lievi (da 1 a 2).

Il colore giallo indica i rischi Medio bassi (da 3 a 4).

Il colore arancione indica i rischi medio alti (da 6 a 9).

Il colore rosso indica i rischi critici (da 12 a 16).

Il numero dei rischi individuati e la loro collocazione viene riportato nell'**AII.02-P09**.

## 12. IL PIANO DI MIGLIORAMENTO

Il piano di miglioramento viene predisposto durante il riesame annuale della direzione e periodicamente revisionato sulla base delle variazioni intervenute nel contesto aziendale, nelle parti interessate e nei rischi aziendali da monitorare. Gli obiettivi Aziendali sono inoltre coerenti con la Politica per la Qualità e le Strategie aziendali della direzione.

## 13. MODULI ALLEGATI

**AII.01-P09** Contesto interno ed esterno -Parti interessate

**AII.02-P09** Analisi dei rischi-opportunità