



## **AZIENDA SPECIALE FARMACIE SAN MINIATO**

8, Via Vittime del Duomo - 56028 San Miniato (PI) – Italia, P.IVA 01625110505 - Cod. Fiscale 01625110505

Tel. 0571.4061 - Fax 0571.406234, sanminiato@assofarm.postecert.it

### **FARMACIA 1 - San Miniato Basso**

Recapiti: viale G. Marconi, 33 - San Miniato Basso - Tel. e Fax 0571.43445 - email:

[farmaciasmb@aziendaspecialefarmacie.it](mailto:farmaciasmb@aziendaspecialefarmacie.it)

### **FARMACIA 2 - San Donato**

Recapiti: viale Leonardo da Vinci n. 18, San Donato - Tel. e Fax 0571.33899 - email:

[farmaciasandonato@aziendaspecialefarmacie.it](mailto:farmaciasandonato@aziendaspecialefarmacie.it)

## **DOCUMENTO DI RISK ANALISYS**

[UNI EN ISO 9001:2015, UNI EN ISO 31000:2010, ISO/IEC 73]

COPIA N°: 1

DESTINATARIO: .....

DATA: 26/04/2019

Distribuzione:



Controllata



Non Controllata

Ed.	Rev.	Data	Descrizione	Redazione	Verifica	Approvazione
01	1	26/04/2019	aggiunta valutazione opportunità	RGQ	DIR G	DIR G
01	00	01/03/2018	Prima emissione	RGQ	DIR G	DIR G

## Sommario

1. Il rischio.....	4
2. Il risk management.....	4
2.1 Fattori esterni e interni .....	4
2.2 Esempio di fattori di stimolo dei rischi principali.....	4
2.3 Il processo di risk management.....	5
3. La verifica del rischio.....	5
4. Analisi del rischio .....	6
4.1 Identificazione del rischio.....	6
4.2 Descrizione del rischio .....	6
4.2.1 Tabella – Descrizione del rischio .....	7
4.2.2 Classi di Rischio.....	7
4.2.3 I Rischi Specifici.....	7
4.3 Stima del rischio .....	7
Tabella 4.3.1 Conseguenze – Minacce ed opportunità .....	8
Tabella 4.3.2 Probabilità dell’evento – Minacce .....	8
Tabella 4.3.3 Probabilità dell’evento – Opportunità .....	8
4.4 Metodi e tecniche di analisi del rischio .....	9
4.5 Profilo di rischio.....	9
5. Valutazione del rischio .....	9
6. Trattamento del rischio .....	9
7. Reporting e comunicazione del rischio .....	10
7.1 Reporting interno .....	11
7.2 Reporting esterno .....	11
8. La struttura e l’amministrazione del risk management.....	11
8.1 La politica di risk management.....	11
8.2 Ruolo del Consiglio.....	11
8.3 Ruolo delle Unità operative .....	12
8.4 Ruolo della funzione di risk management.....	12
8.5 Ruolo dell’audit interno .....	12
8.6 Risorse ed attuazione.....	12
9. Controllo e revisione del processo di risk management .....	12
10. AZIENDA SPECIALE FARMACIE: Analisi dei rischi e monitoraggio delle azioni di risposta. ....	13
10.1 A. Rischi connessi all’Organizzazione. ....	13
10.2 B. Rischi Finanziari ed Economici.....	14
10.3 C. Rischi Tecnologici.....	15

10.4 D. Rischi Materiali e Tecnici.....	16
10.5 E. Rischi connessi alla Compliance, a Leggi, Regolamenti e Framework nazionali ed internazionali.....	17
10.6 F. Rischi di Immagine e Reputazione.....	18
10.7 G. Rischi legati al Personale.....	19
10.8 H. Rischi connessi ai Fornitori.....	20
10.9 I. Rischi Esogeni.....	21
10.10 J. Rischi legati alla Progettazione dei Servizi.....	22
10.11 K. Rischi legati all'Erogazione dei Servizi.....	23
11. Conclusioni.....	24

## 1. Il rischio

Il rischio può essere definito come la combinazione delle probabilità di un evento e delle sue conseguenze (Guida ISO/IEC 73).

Qualunque tipo di iniziativa implica potenzialmente eventi e conseguenze che rappresentano possibili benefici (elementi positivi) o minacce al successo (elementi negativi).

La concezione del risk management come attività legata sia agli aspetti positivi sia a quelli negativi del rischio è sempre più diffusa.

Di conseguenza, questo standard valuta il rischio da entrambe le prospettive.

Nel campo della sicurezza, si ammette in genere che le conseguenze sono esclusivamente negative e quindi la gestione di questo tipo di rischio si concentra sulla prevenzione e sulla riduzione del danno.

## 2. Il risk management

Il risk management fa parte integrante del management strategico di ogni organizzazione.

È il processo attraverso il quale le organizzazioni affrontano i rischi legati alle loro attività con lo scopo di ottenere benefici durevoli nell'ambito di ogni attività, in generale e in particolare.

La base di un buon risk management consiste nell'identificazione e nel trattamento di questi rischi. Il suo scopo è di conferire il massimo valore sostenibile ad ogni attività dell'organizzazione. Esso permette la comprensione dei potenziali aspetti positivi e negativi di tutti i fattori che possono influenzare l'organizzazione. Incrementa le probabilità di successo, mentre riduce sia le probabilità di fallimento sia l'incertezza sul raggiungimento degli obiettivi generali dell'organizzazione.

Il risk management deve essere un processo continuo e graduale che coinvolge tutta la strategia dell'organizzazione e la sua implementazione.

Deve affrontare sistematicamente tutti i rischi che circondano le attività dell'organizzazione nel passato, nel presente e, soprattutto, nel futuro.

Deve essere integrato nella cultura dell'organizzazione attraverso una politica efficace e un progetto gestito dai massimi dirigenti.

Deve trasformare la strategia in obiettivi tattici e operativi, assegnare responsabilità a ogni livello dell'organizzazione rendendo ogni manager e ogni impiegato responsabile della gestione del rischio come parte stessa dei doveri professionali.

Favorisce le responsabilità, misura e premia le performance, promuovendo in tal modo l'efficienza operativa a tutti i livelli.

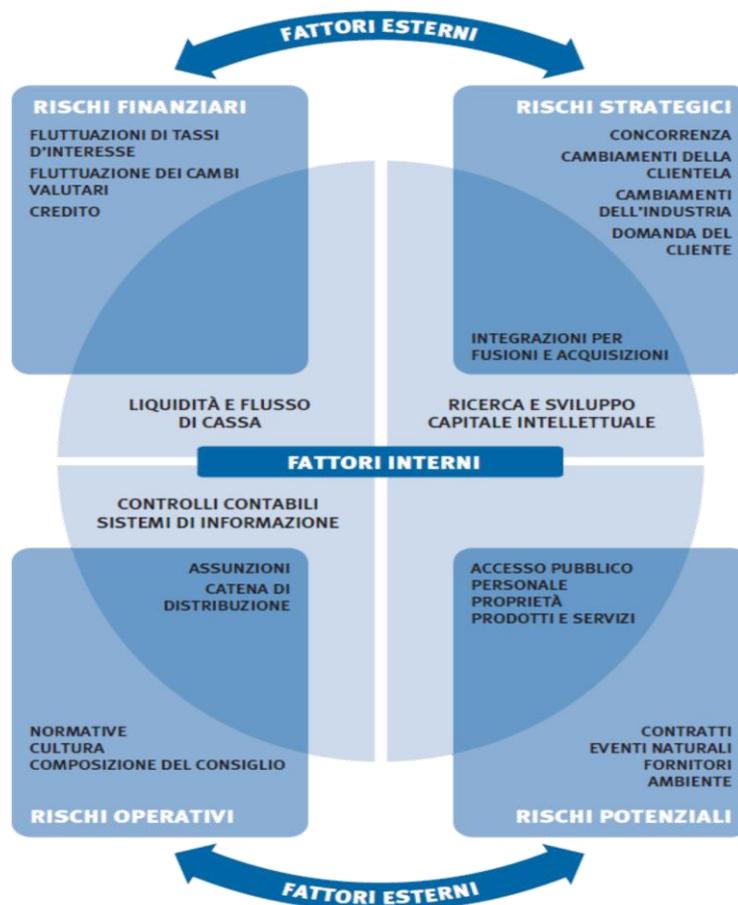
### 2.1 Fattori esterni e interni

I rischi che minacciano un'organizzazione e la sua gestione possono aver origine da fattori sia esterni sia interni a essa.

Il diagramma a tergo riassume esempi di rischi chiave presenti in queste aree e mostra come alcuni tipi di rischi possano avere fattori di stimolo sia esterni sia interni e quindi occupare entrambe le aree.

È possibile distinguere ulteriormente le tipologie di rischio, per esempio strategico, finanziario, operativo, potenziale e via dicendo.

### 2.2 Esempio di fattori di stimolo dei rischi principali

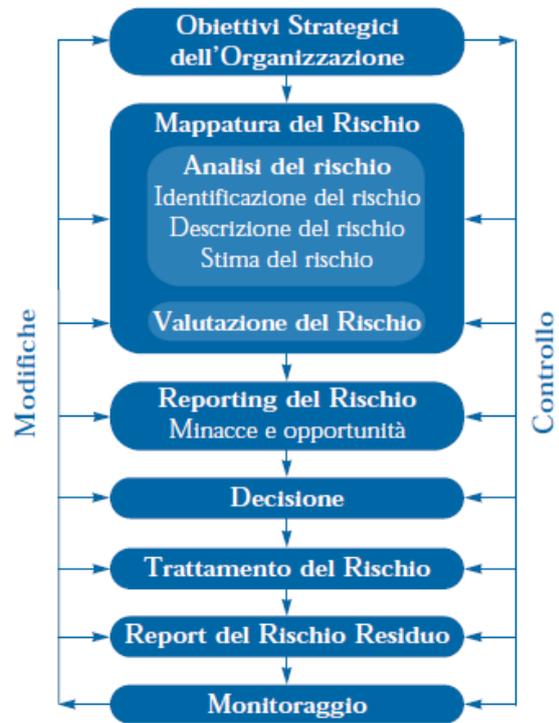


## 2.3 Il processo di risk management

Il risk management protegge e dà valore all'organizzazione e ai suoi stakeholder, sostenendo gli obiettivi dell'organizzazione con:

- la predisposizione di un quadro metodologico che consente uno svolgimento coerente e controllato di ogni futura attività;
- il miglioramento del processo decisionale, della pianificazione e della creazione di priorità attraverso una comprensione esauriente e strutturata dell'attività commerciale, della volatilità e degli elementi positivi /negativi del progetto;
- il contributo ad un utilizzo/allocazione più efficace del capitale e delle risorse all'interno dell'organizzazione;
- la riduzione della volatilità nelle aree non essenziali dell'attività;
- la protezione e il potenziamento del patrimonio e dell'immagine aziendale;
- lo sviluppo e il sostegno delle persone e della base di conoscenza dell'organizzazione;

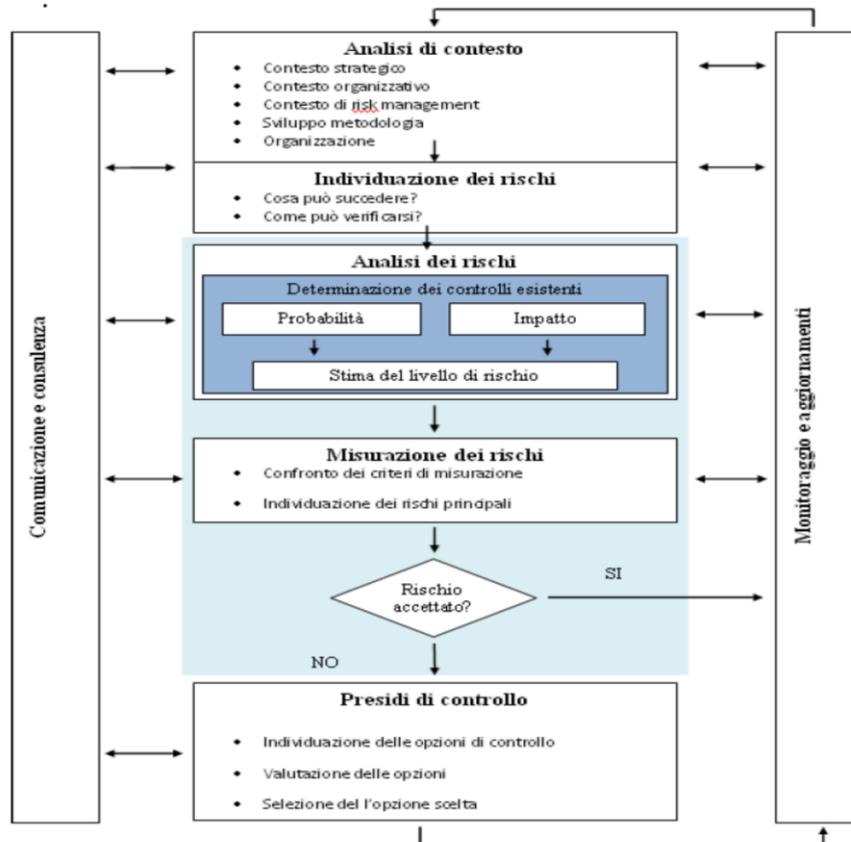
## Il processo di risk management



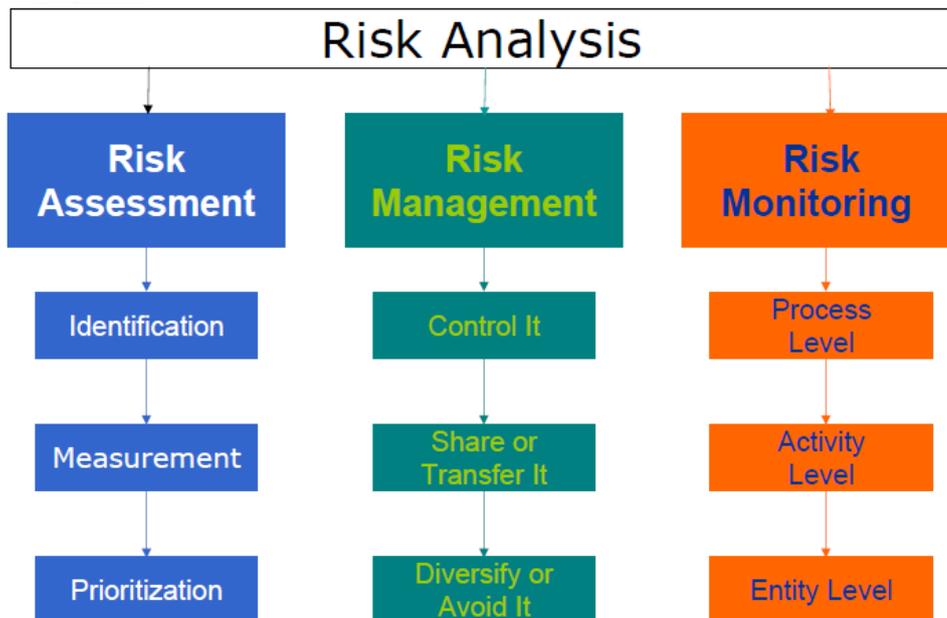
## 3. Verifica del rischio

### 3. La verifica del rischio

La verifica del rischio è definita dalla Guida ISO/IEC 73 come il processo generale di analisi e valutazione del rischio.



## 4. Analisi del rischio



### 4.1 Identificazione del rischio

L'identificazione del rischio si propone di misurare l'esposizione di un'organizzazione all'incertezza. Ciò richiede una conoscenza approfondita dell'organizzazione stessa, del mercato nel quale opera, dell'ambiente legale, sociale, politico e culturale di riferimento, nonché lo sviluppo di un'adeguata comprensione dei suoi obiettivi strategici e operativi, dei fattori critici di successo e delle minacce e opportunità ad essi connessi.

L'identificazione del rischio va affrontata con metodo per garantire che tutte le attività significative all'interno dell'organizzazione siano state individuate e che tutti i rischi derivanti da tali attività siano stati determinati.

Vanno infine individuate e classificate tutte le volatilità che sono legate a queste attività.

Le attività e le decisioni aziendali possono essere classificate in vari modi, per esempio:

- **Strategiche** – Riguardano gli obiettivi strategici di lungo periodo. Possono essere influenzate da aspetti quali la disponibilità di capitale, rischi derivanti da decisioni di enti governativi o rischi politici, modifiche di leggi e regolamenti, rischi di reputazione, mutamenti dell'ambiente naturale.
- **Operative** – Riguardano i problemi quotidiani che l'organizzazione affronta nello sforzo di raggiungere i suoi obiettivi strategici.
- **Finanziarie** – Riguardano l'efficace gestione e controllo delle finanze dell'organizzazione e gli effetti dei fattori esterni, per esempio la disponibilità di credito, i tassi di cambio, l'oscillazione dei tassi d'interesse e altri valori di mercato.
- **Gestione della conoscenza** – Riguardano l'efficacia nella gestione e nel controllo delle risorse della conoscenza, la loro produzione, protezione e diffusione. Tra i fattori esterni possono esserci l'uso o l'abuso non autorizzato della proprietà intellettuale, guasti alle linee di fornitura di energia, tecnologia concorrente. Tra i fattori interni vi sono malfunzionamenti del sistema o la perdita di personale avente un ruolo chiave.
- **Conformità** – Riguardano temi quali la salute e la sicurezza, l'ambiente, le denominazioni commerciali, la protezione del consumatore, la protezione dei dati, le procedure di assunzione e questioni normative.
- *Malgrado l'identificazione del rischio possa essere eseguita da consulenti esterni, è probabile che un approccio interno con processi e strumenti coerenti e coordinati (vedi Appendice) sia più efficace. La "proprietà" interna del processo di risk management è essenziale.*

### 4.2 Descrizione del rischio

La descrizione del rischio si propone di mostrare i rischi identificati in forma strutturata, per esempio attraverso l'utilizzo di una tabella. La tabella di descrizione del rischio a tergo può essere usata per favorire la descrizione e la valutazione dei rischi. L'uso di una struttura progettata con cura è necessario per garantire un processo esauriente di identificazione, descrizione e valutazione del rischio. Lo studio delle conseguenze e della probabilità di ogni rischio indicato nella tabella dovrebbe permettere di dare la priorità ai rischi chiave che richiedono un'analisi più dettagliata. I rischi identificati nell'ambito delle attività commerciali e del processo decisionale possono essere classificati come strategici, progettuali/tattici, operativi. È importante inserire il risk management nella fase concettuale di un progetto nonché nel corso della vita del progetto stesso.

#### 4.2.1 Tabella – Descrizione del rischio

1. Denominazione del rischio	
2. Estensione del rischio	Descrizione qualitativa degli eventi, loro dimensioni, tipologia, numero e fattori correlati
3. Natura del rischio	Per esempio: strategico, operativo, finanziario, cognitivo o di conformità
4. Stakeholder	Le parti in causa e le loro aspettative
5. Quantificazione del rischio	Rilevanza e probabilità
6. Tolleranza/propensione al rischio	Potenziale di perdita e di impatto finanziario del rischio Valore a rischio Probabilità e dimensioni di perdite/guadagni potenziali Obiettivo/i di controllo del rischio e livello atteso di performance
7. Trattamento e meccanismi di controllo del rischio	Strumenti primari attraverso i quali si gestisce attualmente il rischio Livelli di fiducia nei controlli esistenti Identificazione dei protocolli di controllo e revisione
8. Potenziali azioni di miglioramento	Raccomandazione per la riduzione del rischio
9. Sviluppi della strategia e della politica aziendale	Identificazione della funzione responsabile dello sviluppo della strategia

#### 4.2.2 Classi di Rischio

Le **classi di rischio** identificano le macrocategorie di rischi che deve affrontare l'Organizzazione.

Una prima ipotesi di classificazione dei rischi:

- A. Rischi connessi all'organizzazione;
- B. Rischi finanziari ed economici;
- C. Rischi tecnologici;
- D. Rischi materiali e tecnici;
- E. Rischi connessi alla compliance a leggi, regolamenti e framework nazionali e internazionali;
- F. Rischi di immagine e reputazione
- G. Rischi legati al personale;
- H. Rischi connessi ai fornitori;
- I. Rischi esogeni;
- J. Rischi legati alla progettazione dei servizi;
- K. Rischi legati alla erogazione dei servizi;

#### 4.2.3 I Rischi Specifici

Ogni classe di rischio deve essere suddivisa per identificare i **rischi specifici** che la compongono in modo da realizzare una descrizione più puntuale delle criticità riscontrate all'interno della macrocategoria relative ai processi e agli asset.

Questa suddivisione in **rischi specifici** è necessaria per identificare le cause dei rischi, la loro natura e gli effetti che possono comportare per l'Organizzazione.

L'attuale classificazione dei **rischi specifici** è molto parziale perché è stata determinata in base alle informazioni finora acquisite dall'Organizzazione.

Per la definizione delle categorie di **rischi specifici** all'interno della **classe di rischio** relativa alla **produzione e diffusione statistica**, sarà necessaria la collaborazione col gruppo di audit sulla qualità dei processi statistici.

#### 4.3 Stima del rischio

La stima del rischio può essere quantitativa, semi-quantitativa o qualitativa in termini di probabilità dell'evento e di possibili conseguenze.

Per esempio, le conseguenze in termini sia di minacce (rischi negativi) sia di opportunità (rischi positivi) possono essere alte, medie o basse (vedi Tabella 4.3.1). Il diverso grado di probabilità richiede definizioni distinte in quanto a minacce e opportunità (vedi Tabella 4.3.2 e 4.3.3).

Nella tabella a tergo vi sono alcuni esempi. Le organizzazioni potranno scegliere quale fra i diversi gradi di conseguenze e probabilità soddisfa maggiormente le esigenze specifiche.

Per esempio, molte organizzazioni ritengono che una valutazione alta, media o bassa delle conseguenze e delle probabilità sia sufficientemente adeguata alle loro caratteristiche e possa essere rappresentata con una matrice 3 x 3.

Altre organizzazioni giudicano più positivamente la valutazione delle conseguenze e delle probabilità ottenuta con una matrice di 5 x 5.

**Tabella 4.3.1 Conseguenze – Minacce ed opportunità**

Alte	Impatto finanziario sull'organizzazione probabilmente superiore a €x Notevole impatto sulla strategia o sulle attività operative dell'organizzazione Notevole preoccupazione degli stakeholder
Medie	Impatto finanziario sull'organizzazione probabilmente compreso fra €x e €y Discreto impatto sulla strategia o sulle attività operative dell'organizzazione Discreta preoccupazione degli stakeholder
Basse	Impatto finanziario sull'organizzazione probabilmente inferiore a €y Modesto impatto sulla strategia o sulle attività operative dell'organizzazione Modesta preoccupazione degli stakeholder

**Tabella 4.3.2 Probabilità dell'evento – Minacce**

Stima	Description	Indicators
Alta (Probabile)	Evento probabile ogni anno o in più del 25% dei casi.	Possibile verificarsi dell'evento diverse volte nel corso del periodo (per esempio, dieci anni). Si è verificato recentemente.
Media (Possibile)	Evento probabile nell'arco di dieci anni o in meno del 25% dei casi.	Possibile verificarsi dell'evento più di una volta nel corso del periodo (per esempio, dieci anni). Possibili difficoltà di controllo dovute a influenze esterne. Esistono dati sugli eventi passati?
Bassa(Remota)	Evento improbabile nell'arco di dieci anni o in meno del 2% dei casi.	Non si è verificato. È improbabile che si verifichi.

**Tabella 4.3.3 Probabilità dell'evento – Opportunità**

Stima	Descrizione	Indicatori
Alta (Probabile)	Probabile esito favorevole nell'arco di un anno o in più del 75% dei casi.	Chiara opportunità su cui si può fare affidamento con ragionevole certezza, da realizzare nel breve periodo sulla base degli attuali processi gestionali.
Media (Possibile)	Prospettive ragionevoli di esito favorevole nell'arco di un anno o con una probabilità compresa fra il 25 e il 75% dei casi.	Opportunità realizzabili ma che richiedono un'attenta gestione. Opportunità che possono presentarsi al di là di quanto programmato.
Bassa (Remota)	Alcune probabilità di esito favorevole nel medio termine o in meno del 25% dei casi.	Possibile opportunità che deve ancora essere esaminata a fondo dal management. Opportunità le cui probabilità di successo è bassa sulla base delle risorse gestionali attualmente impiegate.

#### 4.4 Metodi e tecniche di analisi del rischio

L'analisi dei rischi può svolgersi attraverso una serie di tecniche. Ci sono tecniche specifiche per i rischi positivi o negativi e altre applicabili a entrambe le tipologie di rischio.

#### 4.5 Profilo di rischio

Il processo di analisi del rischio genera un profilo di rischio che assegna un voto di significatività ad ogni rischio e fornisce uno strumento per dare la priorità alle attività di trattamento del rischio. Ogni rischio identificato viene così classificato al fine di determinarne l'importanza relativa.

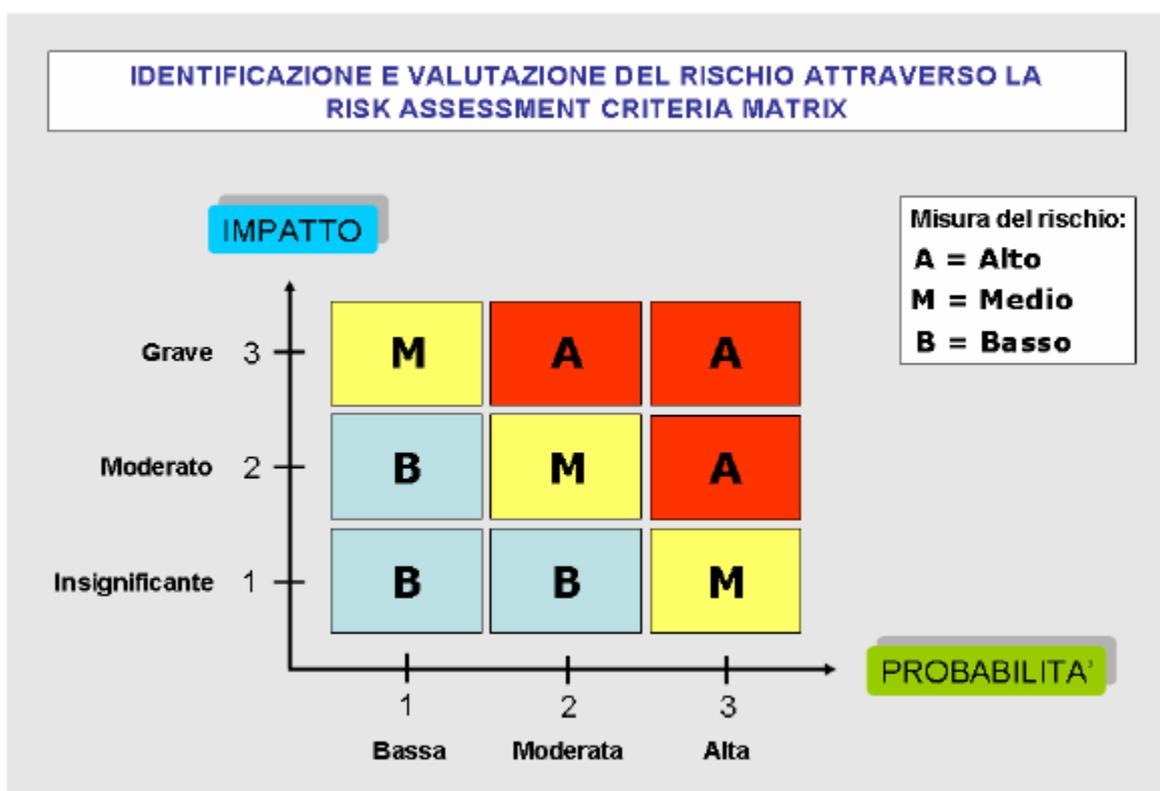
Questo processo consente la mappatura del rischio nell'area produttiva interessata, definisce le procedure primarie di controllo esistenti e indica le aree nelle quali il volume degli investimenti per il controllo del rischio andrebbe aumentato, diminuito o riequilibrato.

La responsabilità aiuta a garantire l'accertamento della "proprietà" del rischio e lo stanziamento della risorsa di gestione adeguata.

### 5. Valutazione del rischio

Una volta completato il processo di analisi del rischio, è necessario confrontare i rischi stimati e i criteri di rischio fissati dall'organizzazione.

Essi possono comprendere costi e benefici associati, requisiti legali, fattori socioeconomici ed ambientali, questioni riguardanti gli stakeholder, ecc. La valutazione del rischio serve quindi a definire la rilevanza dei rischi per l'organizzazione e l'accettazione o meno di ogni rischio specifico.



### 6. Trattamento del rischio

Il trattamento del rischio è il processo di selezione e di attuazione di misure che modificano il rischio. Questo processo ha come elemento principale il controllo e la mitigazione del rischio, ma si estende fino a comprendere, per esempio, l'eliminazione del rischio, il trasferimento del rischio, il finanziamento del rischio ecc.

*NOTA: In questo standard, il finanziamento del rischio si riferisce ai meccanismi (per esempio, programmi assicurativi) di finanziamento delle conseguenze del rischio. In genere, il finanziamento del rischio non viene inteso come l'accantonamento di fondi destinati a coprire il costo di attuazione del trattamento del rischio (come definito dalla Guida ISO/IEC 73; vedi pagina 17).*

Qualsiasi sistema di trattamento del rischio deve consentire quanto meno:

- il funzionamento efficace ed efficiente dell'organizzazione
- efficaci controlli interni
- la conformità alle leggi e ai regolamenti.

Il processo di analisi del rischio contribuisce al funzionamento efficace ed efficiente dell'organizzazione, identificando quei rischi che richiedono attenzione da parte dell'amministrazione. Essa dovrà dare la priorità alle azioni di controllo del rischio in base al beneficio potenziale derivante per l'organizzazione.

L'efficacia del controllo interno è legata al grado di eliminazione o di riduzione del rischio derivante dalle misure di controllo proposte.

La convenienza del controllo interno dipende dal rapporto fra il costo di implementazione del controllo e i benefici attesi di riduzione del rischio.

I controlli proposti devono essere valutati in termini di effetto economico potenziale in assenza di iniziative e in termini di costo della/e azione/i proposta/e e richiedono in ogni caso informazioni più dettagliate e ipotesi immediatamente disponibili.

Innanzitutto è necessario determinare il costo di attuazione. Il calcolo deve essere accurato poiché questo costo assume rapidamente la funzione di linea di riferimento rispetto alla quale si misura il costo efficacia. Poi bisogna calcolare la perdita attesa in caso di assenza di iniziative dopodiché, confrontando i risultati, il management può decidere se attuare o meno le misure di controllo del rischio.

La conformità alle leggi e ai regolamenti non è facoltativa. Un'organizzazione deve comprendere le norme applicabili e attuare un sistema di controlli per conformarsi alle disposizioni di legge. Solo occasionalmente vi può essere una qualche flessibilità, quando il costo di riduzione di un rischio è del tutto sproporzionato rispetto al rischio stesso.

Un metodo di protezione finanziaria dall'impatto del rischio consiste nel suo finanziamento, per esempio attraverso l'assicurazione. Bisogna però riconoscere che alcuni danni o parti di essi non sono assicurabili, ad esempio i costi non assicurati associati alla salute, alla sicurezza e agli incidenti ambientali sul luogo di lavoro, che possono includere danni morali ai dipendenti e danni alla reputazione dell'organizzazione.

I M P A C T	High	<u>Medium Risk</u>	<u>High Risk</u>
		<i>Share</i>	<i>Mitigate &amp; Control</i>
		<u>Low Risk</u>	<u>Medium Risk</u>
	Low	<i>Accept</i>	<i>Control</i>
		PROBABILITY	High

## 7. Reporting e comunicazione del rischio

REPORT DI RISCHIO			
PROCESSO	<input type="text"/>		
RISCHIO	COD. RISCHIO	CATEGORIA	DESCRIZIONE RISCHIO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
VALUTAZIONE	PROBABILITA'	IMPATTO	GIUDIZIO FINALE
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### *Il monitoraggio delle azioni di risposta*

Struttura Responsabile	Azioni di risposta	Effetti attesi della risposta al rischio	Indicatore di risposta al rischio	Risultati delle Azioni correttive	Periodicità rilevazione e aggiornamento

*Modulo di Reporting del rischio e di monitoraggio delle azioni di risposta*

## 7.1 Reporting interno

Livelli differenti all'interno di un'organizzazione necessitano di informazioni differenti sul processo di risk management.

**Il consiglio di amministrazione deve:**

- conoscere i rischi più significativi affrontati dall'organizzazione;
- conoscere i possibili effetti sul valore degli azionisti dovuti agli scostamenti rispetto alla gamma attesa di performance;
- garantire livelli adeguati di consapevolezza in ogni parte dell'organizzazione;
- sapere in che modo l'organizzazione intende affrontare una crisi;
- essere consapevole dell'importanza della fiducia degli stakeholder nei confronti dell'organizzazione;
- sapere come gestire le comunicazioni con la comunità degli investitori laddove necessario;
- essere certo che il processo di risk management funzioni efficacemente;
- *diffondere una chiara politica di risk management che specifichi le linee direttive e le responsabilità di risk management;*

**Le Unità operative devono:**

- essere consapevoli dei rischi che rientrano nella loro area di responsabilità, i possibili impatti questi possono avere su altri settori e le conseguenze che gli altri settori possono generare su di essi;
- avere indicatori di performance che consentano loro di monitorare la chiave del business e delle attività finanziarie, i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi e di individuare i processi che richiedono un intervento (ad esempio, le previsioni e i budget).
- disporre di sistemi che comunichino eventuali variazioni nei bilanci e nelle previsioni a frequenza appropriata al fine di consentire l'individuazione tempestiva delle azioni da intraprendere;
  - *rapportare sistematicamente e tempestivamente alla Direzione eventuali nuovi rischi percepiti e gli eventuali fallimenti delle misure di controllo esistenti;*

**Gli individui devono:**

- comprendere le loro responsabilità nei singoli rischi;
- comprendere come consentire un costante miglioramento dei risultati di risk management;
- comprendere che il risk management e la consapevolezza del rischio sono una parte fondamentale della cultura di un'organizzazione;
- riferire sistematicamente e puntualmente ai massimi dirigenti qualsiasi sospetto di nuovo rischio o malfunzionamento nelle misure di controllo esistenti.

## 7.2 Reporting esterno

Una società deve informare regolarmente i propri stakeholder, illustrando le sue politiche di risk management e l'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi.

Gli stakeholder prestano attenzione sempre maggiore affinché le organizzazioni diano prova di una gestione efficace delle loro attività non finanziarie in aree quali, per esempio, le relazioni comunitarie, i diritti dell'uomo, le procedure di assunzione, la salute e la sicurezza e l'ambiente.

Una buona corporate governance richiede che le società adottino un approccio metodico al risk management che:

- *protegga gli interessi dei loro stakeholder;*
- *garantisca che il Consiglio di amministrazione assolva i suoi doveri, definendo una strategia, sviluppando valore e monitorando la performance dell'organizzazione;*
- *garantisca l'esistenza dei controlli di gestione e il loro funzionamento adeguato.*

Le disposizioni per il reporting ufficiale del risk management vanno indicate chiaramente e messe a disposizione degli stakeholder.

Il reporting ufficiale deve indicare:

- *i metodi di controllo – in particolare le responsabilità della direzione aziendale nel risk management;*
- *i processi utilizzati per identificare i rischi e il modo in cui vengono affrontati dai sistemi di risk management;*
- *i sistemi primari di controllo esistenti per la gestione di rischi significativi;*
- *i sistemi di controllo e di revisione esistenti.*

Ogni carenza rilevata dal sistema, o all'interno del sistema stesso, va riportata insieme alle azioni intraprese per affrontarla.

## 8. La struttura e l'amministrazione del risk management

### 8.1 La politica di risk management

La politica di gestione del rischio di un'organizzazione deve definire il suo approccio e la sua propensione al rischio, nonché indicare le responsabilità di risk management a ogni livello dell'organizzazione.

La sua politica ufficiale deve inoltre attenersi alle eventuali norme di legge, per esempio su salute e sicurezza nell'ambiente di lavoro.

Il processo di risk management fa parte di un insieme integrato di strumenti e tecniche da utilizzare nelle sue varie fasi. Per essere efficace, il processo di risk management richiede:

- *l'impegno da parte del direttore generale e dei dirigenti dell'organizzazione;*
- *l'assegnazione di responsabilità all'interno dell'organizzazione;*
- *la distribuzione di risorse adeguate per la formazione e lo sviluppo di una maggior consapevolezza al rischio da parte di tutti i partecipanti.*

### 8.2 Ruolo del Consiglio

Il Consiglio ha il compito di stabilire gli obiettivi strategici dell'organizzazione e di creare l'ambiente e le strutture che permettano il corretto funzionamento della gestione del rischio.

Ciò può avvenire attraverso un gruppo esecutivo, un comitato non esecutivo, un collegio di revisori o altra funzione analoga, che sia conforme alle modalità operative dell'organizzazione e possa svolgere il ruolo di "garante" del risk management.

Il Consiglio deve considerare come minimo, nella valutazione del suo sistema di controllo interno:

- *la natura e l'estensione dei rischi negativi accettabili per la società nell'ambito della sua specifica attività;*
- *le probabilità che si verifichino tali rischi;*
- *le modalità di gestione dei rischi non accettabili;*
- *la capacità della società di minimizzare le probabilità e l'impatto sull'attività;*
- *costi e benefici del rischio e dell'attività di controllo intrapresa;*
- *l'efficacia del processo di gestione del rischio;*
- *le implicazioni sul rischio delle decisioni del consiglio.*

### **8.3 Ruolo delle Unità operative**

Comprende i punti seguenti:

- *le Unità operative hanno una responsabilità primaria nella gestione quotidiana del rischio*
- *i responsabili delle Unità hanno il compito di promuovere la consapevolezza al rischio nell'ambito del suo esercizio; essi devono inserire obiettivi di risk management nell'attività dell'Unità*
- *il risk management deve essere argomento regolarmente discusso nelle riunioni di direzione per consentire l'esame delle esposizioni e modificare le priorità alla luce di un'efficace analisi del rischio*
- *i responsabili delle Unità devono accertarsi che il risk management venga incluso tanto nella fase concettuale dei progetti quanto in ogni fase successiva dei progetti stessi.*

### **8.4 Ruolo della funzione di risk management**

A seconda delle dimensioni dell'organizzazione, la funzione di risk management può essere svolta da un unico responsabile, da un risk manager part-time o da un intero reparto dedicato.

L'esercizio della funzione di risk management deve prevedere:

- *la determinazione di una politica e di una strategia di risk management;*
- *un responsabile generale di risk management a livello strategico e operativo;*
- *lo sviluppo di una cultura consapevole del rischio nell'ambito dell'organizzazione che preveda un'adeguata formazione;*
- *la creazione di una politica e di strutture interne di rischio nelle imprese;*
- *la progettazione e la revisione di processi di risk management;*
- *il coordinamento delle diverse attività funzionali di consulenza sul risk management all'interno dell'organizzazione;*
- *lo sviluppo di processi di risposta al rischio, quali programmi d'emergenza e di continuità aziendale;*
- *la preparazione di report sul rischio per il consiglio e gli stakeholder.*

### **8.5 Ruolo dell'audit interno**

È probabile che il ruolo di internal audit cambi a seconda dell'organizzazione.

In pratica, questo ruolo può comprendere una parte o la totalità dei seguenti punti:

- *concentrare il lavoro di audit interno sui rischi significativi, così come identificati dal management, e verificare i processi di risk management all'interno di un'organizzazione;*
- *fornire garanzie sulla gestione del rischio;*
- *fornire sostegno e partecipazione attiva nel processo di risk management;*
- *facilitare l'identificazione/la verifica del rischio e formare lo staff di linea al risk management e al controllo interno;*
- *coordinare i reporting sul rischio al consiglio, al collegio di revisori, ecc.*

Nella scelta del ruolo più adeguato di una particolare organizzazione, l'audit interno deve garantire il rispetto dei requisiti professionali di indipendenza e oggettività.

### **8.6 Risorse ed attuazione**

Le risorse necessarie ad attuare la politica di risk management dell'organizzazione vanno stabilite chiaramente a ogni livello decisionale e all'interno di ogni unità aziendale.

Oltre a ricoprire altre eventuali funzioni operative, il personale addetto alla gestione del rischio deve conoscere con chiarezza il suo ruolo di coordinamento della politica e della strategia di risk management. La stessa precisione è necessaria anche per coloro che si occupano dell'audit e della revisione dei controlli interni, nonché di agevolare il processo di risk management.

Il risk management va integrato nell'organizzazione attraverso le attività strategiche e di bilancio. Ciò deve essere espresso chiaramente nell'ambito della formazione del personale e in ogni altra attività di preparazione e di sviluppo, nonché all'interno dei processi operativi, per esempio nei progetti di sviluppo di prodotti e servizi.

## **9. Controllo e revisione del processo di risk management**

Un'efficace gestione del rischio richiede una struttura di reporting e revisione che assicuri l'efficace identificazione e valutazione dei rischi e l'esistenza di controlli e di risposte adeguate.

È necessario eseguire controlli regolari di conformità alla politica aziendale e agli standard, nonché rivedere costantemente i risultati degli standard per identificare opportunità di miglioramento. Bisogna ricordare che le organizzazioni sono dinamiche e operano in ambienti dinamici. È necessario identificare i cambiamenti interni all'organizzazione e al suo ambiente ed effettuare le opportune modifiche ai sistemi.

Il processo di controllo deve garantire l'esistenza di un monitoraggio adeguato delle attività dell'organizzazione, nonché la comprensione e il rispetto delle procedure. È necessario identificare i cambiamenti interni all'organizzazione e al suo ambiente ed effettuare le opportune modifiche ai sistemi.

Qualsiasi processo di controllo e di revisione deve inoltre stabilire se:

- le misure adottate hanno prodotto i risultati sperati;
- le procedure adottate e le informazioni raccolte per intraprendere la verifica erano adeguate;
- maggiori conoscenze avrebbero contribuito a prendere decisioni migliori e a trarre insegnamenti utili per future verifiche e gestioni dei rischi.

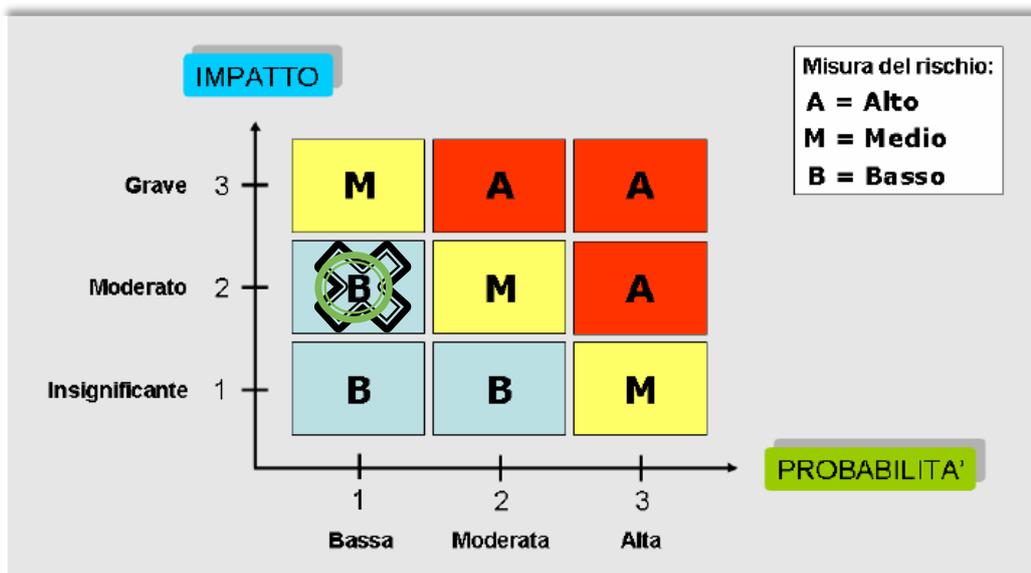
## 10. AZIENDA SPECIALE FARMACIE: Analisi dei rischi e monitoraggio delle azioni di risposta.

In conformità con la procedura indicata nei capitoli precedenti, si procede di seguito ad applicare la Risk Analysis alla AZIENDA SPECIALE FARMACIE di San Miniato. Per l'analisi e la valutazione delle macro classi di rischio indicate nel paragrafo 4.2.2, Classi di Rischio, verranno utilizzati i responsi del modello allegato alla presente procedura "Check-list Risk Analysis". Al termine della valutazione del rischio, verranno dunque individuate le azioni di risposta con annesse le tempistiche e le responsabilità di monitoraggio.

### 10.1 A. Rischi connessi all'Organizzazione.

In questa sezione vengono valutati i rischi connessi all'Organizzazione: la valutazione, effettuata mediante i responsi derivanti dalle query riportate nella sezione A del modello "Check-list Risk Analysis", si deve avvalere del supporto dell'Alta Direzione e di personale esperto conoscitore della storia aziendale e della realtà attuale.

#### MATRICE DEL RISCHIO



REPORT DI RISCHIO			
RISCHIO CONNESSO ALL'ORGANIZZAZIONE			
PROCESSO	IL RISCHIO E' TRASVERSALE A TUTTI I PROCESSI AZIENDALI		
RISCHIO	<p>L'Azienda è stata costituita nel 2002 ed è Ente strumentale del Comune di San Miniato. La strategia di business è stabilita e concordata dalla Dirigenza in base ai principi sanciti nello Statuto Societario approvato il 19 luglio 2011, alla conoscenza diretta della realtà e delle esigenze della Comunità locale ed è esplicitata nella Carta dei Servizi.</p> <p>Il rischio principale è legato ad eventuali condizioni critiche che può vivere l'Ente Locale del Comune di San Miniato e/o a decisioni della Giunta Comunale che potrebbe richiedere grosse modifiche a livello di struttura societaria, ma resta comunque in rischio contenuto in quanto l'Azienda offre dei servizi di primaria importanza per la Comunità Locale ed in quanto ad oggi la situazione Comunale è piuttosto stabile.</p> <p>Altro fattore di rischio è legato alla libera concorrenza che può offrire una gamma di servizi maggiore e migliore ai consumatori.</p> <p>Tale fattore di rischio può tramutarsi nell'opportunità di migliorare la gamma di prodotti e servizi e di modularla in funzione delle esigenze dei consumatori locali diminuendo i tempi di risposta aziendali.</p>		
VALUTAZIONE	PROBABILITA'	IMPATTO	INDICE DI RISCHIO
Minaccia	1	2	2
Opportunità	1	1	1

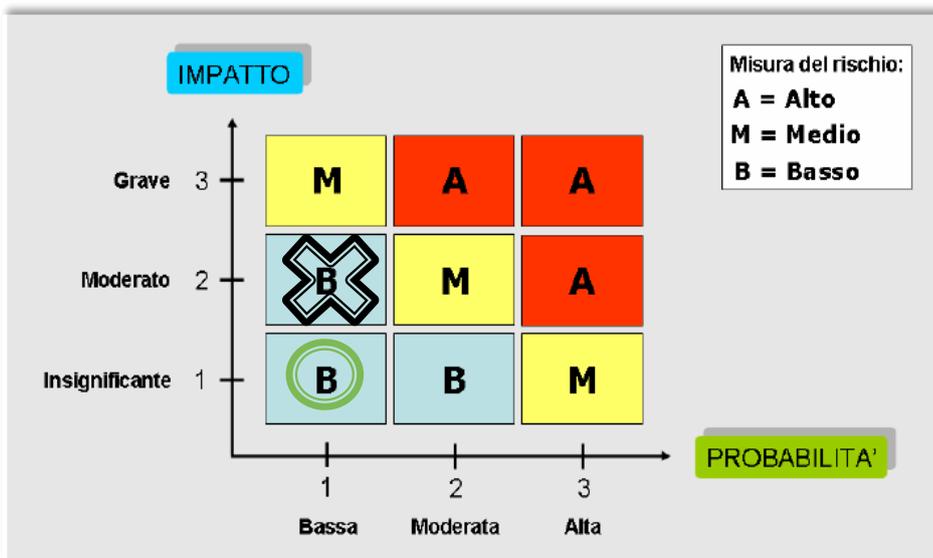
## MONITORAGGIO DELLE AZIONI DI RISPOSTA

Struttura Responsabile	Azioni di Risposta	Effetti attesi della risposta al Rischio	Indicatore di risposta al Rischio	Risultati delle Azioni Correttive	Periodicità rilevazione ed aggiornamento
DIREZIONE	L'Organizzazione ritiene il rischio accettabile tuttavia ritiene opportuno pianificare delle indagini di mercato interne	Aumento del volume e del numero di servizi erogati ai clienti	<p>Nr. servizi anno successivo/Nr. servizi anno precedente &gt; 1</p> <p>Volume di servizi erogati anno successivo/Volume di servizi erogati anno precedente ≥ 1</p> <p>Valore totale della produzione anno successivo/Valore totale produzione anno precedente ≥ 1</p>		ANNUALE

### 10.2 B. Rischi Finanziari ed Economici.

In questa sezione vengono valutati i rischi Finanziari ed Economici: la valutazione, effettuata mediante i responsi derivanti dalle query riportate nella sezione B del modello "Check-list Risk Analysis", si deve avvalere del supporto dell'Alta Direzione e di personale esperto conoscitore della storia aziendale e della realtà attuale.

#### MATRICE DEL RISCHIO



REPORT DI RISCHIO			
RISCHIO FINANZIARIO ED ECONOMICO			
PROCESSO	IL RISCHIO E' TRASVERSALE A TUTTI I PROCESSI AZIENDALI		
RISCHIO	<p>La Azienda Speciale Farmacie possiede un capitale sociale per circa 54.000 Euro ed ha immobilizzazioni materiali pari ad oltre 1.100.000 Euro, con un valore totale della produzione al 31 dicembre 2016 che supera i 4 Mln di Euro e dimostra dunque una notevole solidità sia economica che finanziaria.</p> <p>L'Azienda inoltre è un Ente Strumentale del Comune di San Miniato.</p> <p>Il Rischio liquidità è fronteggiato con le Liquidità.</p>		
VALUTAZIONE	PROBABILITA'	IMPATTO	INDICE DI RISCHIO
Minaccia	1	2	2
Opportunità	1	1	1

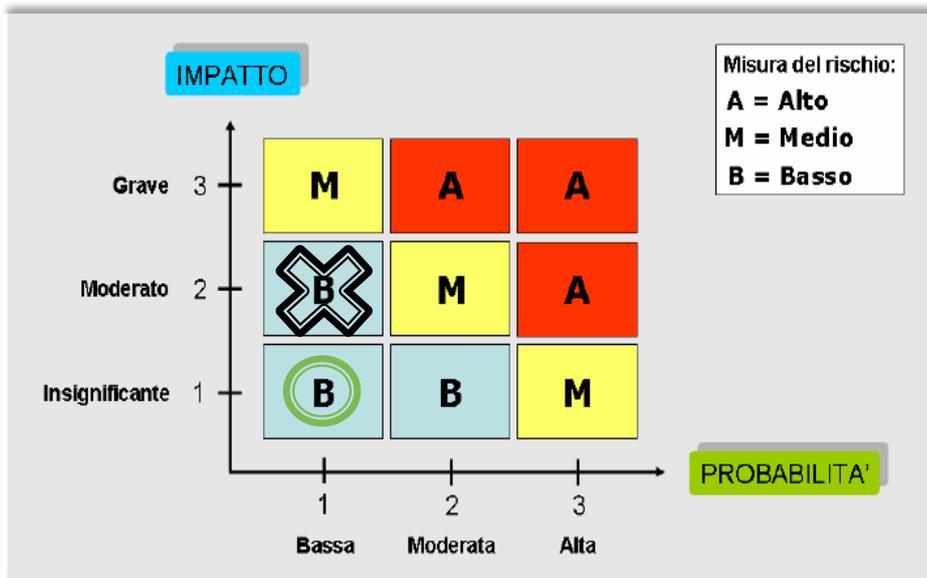
## MONITORAGGIO DELLE AZIONI DI RISPOSTA

Struttura Responsabile	Azioni di Risposta	Effetti attesi della risposta al Rischio	Indicatore di risposta al Rischio	Risultati delle Azioni Correttive	Periodicità rilevazione ed aggiornamento
DIREZIONE	Nessuna azione di risposta in quanto la Direzione ritiene il Rischio accettabile	Mantenimento delle condizioni di stabilità e solidità economica e finanziaria	Volume totale della produzione anno successivo/Volume totale della produzione anno precedente $\geq 1$  Utile di esercizio anno successivo/Utile di esercizio anno precedente $\geq 1$		ANNUALE

### 10.3 C. Rischi Tecnologici.

In questa sezione vengono valutati i rischi Tecnologici: la valutazione, effettuata mediante i responsi derivanti dalle query riportate nella sezione C del modello "Check-list Risk Analysis", si deve avvalere del supporto del personale esperto conoscitore delle infrastrutture aziendali e della gestione dei dati informatici.

#### MATRICE DEL RISCHIO



REPORT DI RISCHIO			
RISCHIO TECNOLOGICO			
PROCESSO	IL RISCHIO E' TRASVERSALE A TUTTI I PROCESSI AZIENDALI		
RISCHIO	L'Organizzazione attualmente utilizza software gestionali per la gestione dei prodotti e dei servizi erogati ai clienti, nonché dei loro dati personali e sensibili (referti degli autotest). L'organizzazione utilizza strumenti ed impianti tecnologicamente adeguati e moderni per la realizzazione dei servizi erogati come gli autotest. Le apparecchiature in utilizzo sono di proprietà della ASF. I PC sono protetti da password personali, mentre l'archivio cartaceo è conservato in apposito armadio chiuso a chiave e custodito.		
VALUTAZIONE	PROBABILITA'	IMPATTO	INDICE DI RISCHIO
Minaccia	1	2	2
Opportunità	1	1	1

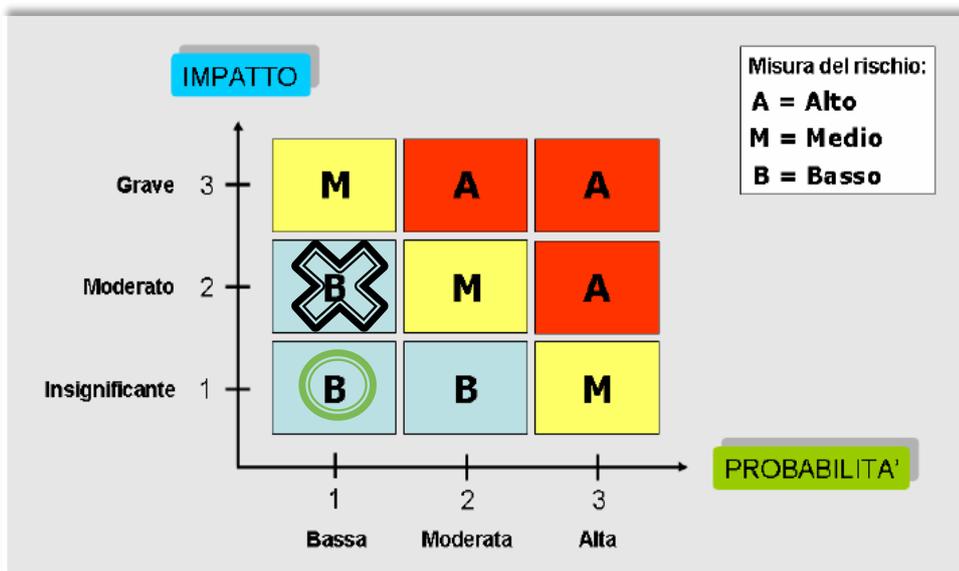
## MONITORAGGIO DELLE AZIONI DI RISPOSTA

Struttura Responsabile	Azioni di Risposta	Effetti attesi della risposta al Rischio	Indicatore di risposta al Rischio	Risultati delle Azioni Correttive	Periodicità rilevazione ed aggiornamento
DIREZIONE	Nessuna azione di risposta in quanto la Direzione ritiene il Rischio accettabile	Mantenimento delle condizioni di sicurezza ed efficienza delle attrezzature hardware e software	Nr. di interventi di manutenzione ordinaria eseguiti su HW e SW anno/Nr. interventi pianificati anno = 100%		ANNUALE

### 10.4 D. Rischi Materiali e Tecnici.

In questa sezione vengono valutati i rischi Materiali e Tecnici: la valutazione, effettuata mediante i responsi derivanti dalle query riportate nella sezione D del modello "Check-list Risk Analysis", si deve avvalere del supporto di personale esperto conoscitore delle infrastrutture, del loro piano di manutenzione e della conformità legislativa inerente le specifiche di sicurezza (D.Lgs 81/2008 e s.m.i. e D.Lgs 17/2010)

#### MATRICE DEL RISCHIO



REPORT DI RISCHIO			
RISCHIO MATERIALE E TECNICO			
PROCESSO	IL RISCHIO E' TRASVERSALE A TUTTI I PROCESSI DI PRODUZIONE		
RISCHIO	<p>Il rischio è quello legato a disservizi e/o rotture e/o incidenti a causa delle avarie delle infrastrutture, eventuali macchine ed impianti Tutte le apparecchiature (PC, SERVERS, Supporti HW) e gli impianti (impianto elettrico, impianto telefonia e dati, idrico) sono conformi alle legislative vigenti e sono regolarmente mantenute e controllate, sia dal personale interno che da fornitori esterni. Le attività manutentive sono tenute sotto controllo mediante apposita modulistica di registrazione e mediante la conservazione in appositi folders anche cartacei dei rapporti di intervento effettuati dagli appaltatori esterni.</p> <p>I tempi di ripristino ed intervento in caso di manutenzione straordinaria solitamente sono ragionevoli, anche se dipende ovviamente dal tipo di apparecchiatura ed intervento.</p> <p>Le minacce e le opportunità valutate per tale fattore di rischio/contexto non risultano significative</p>		
VALUTAZIONE	PROBABILITA'	IMPATTO	INDICE DI RISCHIO
Minacce	1	2	2
Opportunità	1	1	1

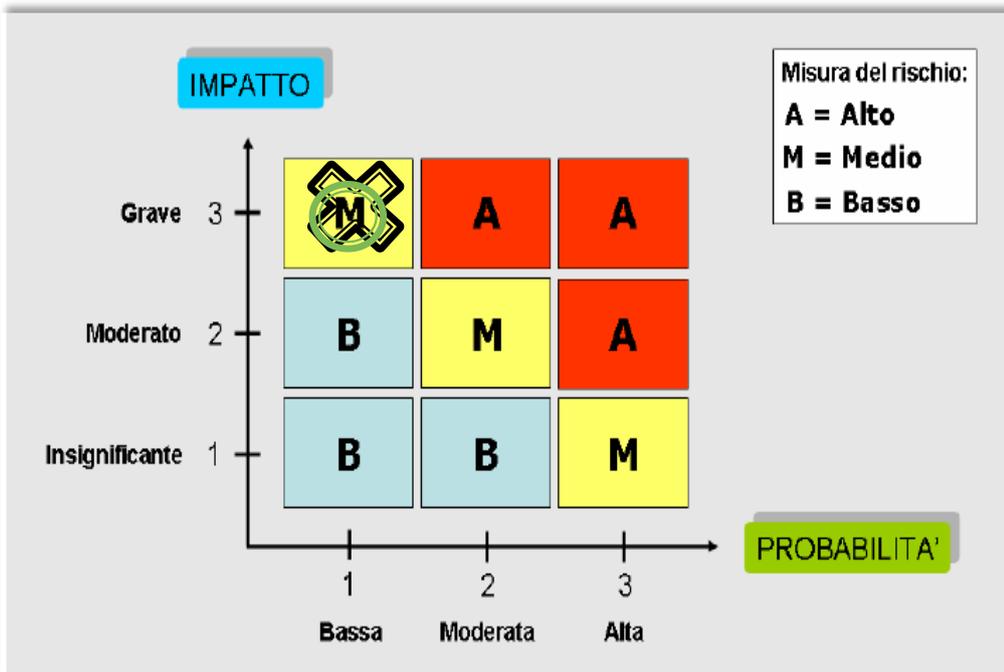
**MONITORAGGIO DELLE AZIONI DI RISPOSTA**

Struttura Responsabile	Azioni di Risposta	Effetti attesi della risposta al Rischio	Indicatore di risposta al Rischio	Risultati delle Azioni Correttive	Periodicità rilevazione ed aggiornamento
DIREZIONE	Mantenimento in efficienza delle attrezzature e degli impianti.	Mantenimento delle condizioni di operatività attuali	Nr. di apparecchiature e impianti mantenuti anno/Nr apparecchiature e impianti totali = 1		ANNUALE

**10.5 E. Rischi connessi alla Compliance, a Leggi, Regolamenti e Framework nazionali ed internazionali.**

In questa sezione vengono valutati i rischi connessi alla Compliance, a Leggi, Regolamenti e Framework nazionali ed internazionali: la valutazione, effettuata mediante i responsi derivanti dalle query riportate nella sezione E del modello "Check-list Risk Analysis", si deve avvalere del supporto della Direzione Aziendale.

**MATRICE DEL RISCHIO**



REPORT DI RISCHIO			
RISCHI CONNESSI ALLA COMPLIANCE, A LEGGI, REGOLAMENTI E FRAMEWORK NAZIONALI ED INTERNAZIONALI			
PROCESSO	IL RISCHIO E' TRASVERSALE A TUTTI I PROCESSI AZIENDALI		
RISCHIO	Il rischio (Rischio Liability e Business Continuity) è quello di subire sanzioni amministrative e penali in caso di accertamento da parte di Organismi di Vigilanza (ASL, GdF) e/o di incidenti sul lavoro o ambientali. L'Organizzazione è comunque in grado di fornire evidenza della conformità legislativa. Le minacce e le opportunità valutate per tale fattore di rischio/contexto non risultano significative.		
VALUTAZIONE	PROBABILITA'	IMPATTO	INDICE DI RISCHIO
minacce	1	3	3
opportunità	1	3	3

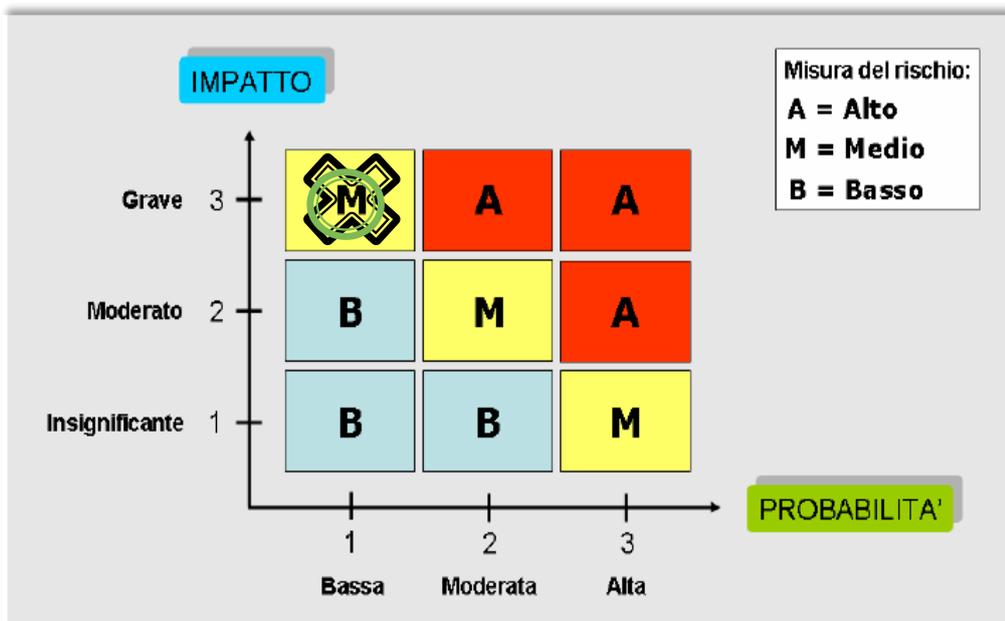
## MONITORAGGIO DELLE AZIONI DI RISPOSTA

Struttura Responsabile	Azioni di Risposta	Effetti attesi della risposta al Rischio	Indicatore di risposta al Rischio	Risultati delle Azioni Correttive	Periodicità rilevazione ed aggiornamento
DIREZIONE	Pianificazione ed esecuzione di un audit di conformità legislativa/anno	Mantenimento della conformità legislativa	Nr. audit conformità legislativa/anno = 1		ANNUALE
DIREZIONE	Implementazione di una struttura interna che garantisca la gestione efficace delle NC di natura legislativa e ne diminuisca il numero rilevato in sede di audit	Diminuzione delle NC di natura legislativa rilevate e potenziali	Nr. NC/audit conformità ≤ 2 Nr. OSS/audit conformità ≤ 3		ANNUALE

### 10.6 F. Rischi di Immagine e Reputazione.

In questa sezione vengono valutati i rischi di Immagine e Reputazione: la valutazione, effettuata mediante i responsi derivanti dalle query riportate nella sezione F del modello "Check-list Risk Analysis", si deve avvalere del supporto di personale addetto all'Ufficio Stampa ed alle Relazioni esterne e della Direzione Aziendale.

#### MATRICE DEL RISCHIO



REPORT DI RISCHIO			
RISCHIO DI IMMAGINE E REPUTAZIONE			
PROCESSO	IL RISCHIO E' PROPRIO DEI PROCESSI DI GESTIONE DEI CLIENTI E DEI FORNITORI (CONSULENTI MEDICI)		
RISCHIO	<p>Il rischio è essenzialmente legato alla pubblicità negativa che può esser fatta dai clienti e dalla Comunità Locale (Rischio Reputation). Attualmente non vi sono contenziosi aperti con Clienti e non ve ne sono stati negli ultimi 10 anni.</p> <p>L'organizzazione è mediaticamente esposta e riconosciuta nell'ambito locale in quanto diretta emanazione del Comune di San Miniato.</p> <p>La gestione di tale rischio genera l'opportunità di incrementare il volume di clienti che si rivolgono alle strutture ASF per acquisto dei prodotti e dei servizi offerti.</p>		
VALUTAZIONE	PROBABILITA'	IMPATTO	INDICE DI RISCHIO
minacce	1	3	3
opportunità	1	3	3

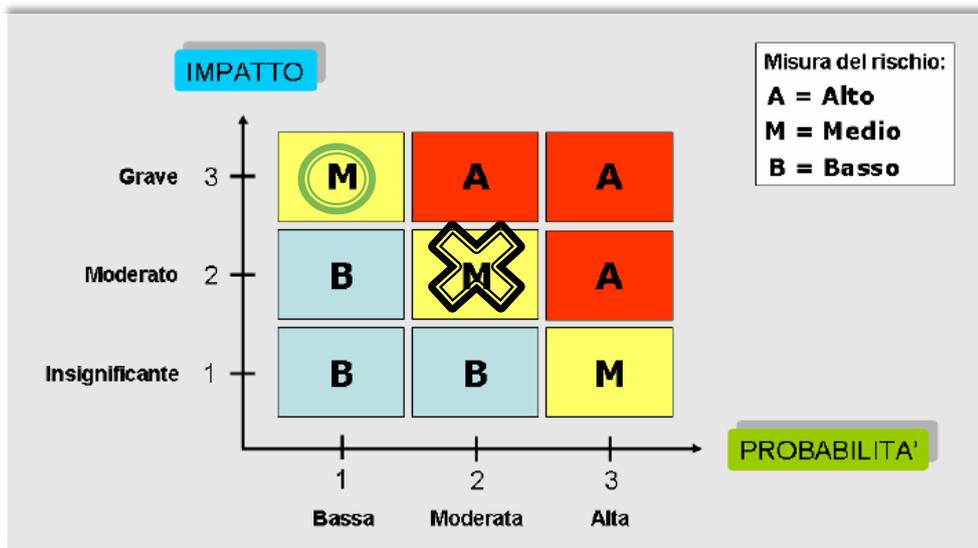
## MONITORAGGIO DELLE AZIONI DI RISPOSTA

Struttura Responsabile	Azioni di Risposta	Effetti attesi della risposta al Rischio	Indicatore di risposta al Rischio	Risultati delle Azioni Correttive	Periodicità rilevazione ed aggiornamento
DIREZIONE	Attuazione di un Sistema di Gestione per la Qualità che consenta controlli sistematici sui fornitori, i partner e sulla produzione	Miglioramento della qualità del prodotto/servizio offerto al cliente e maggiore tracciabilità dei rapporti con le parti interessate	Nr. certificati UNI EN ISO 9001:2015 entro l'anno = 1		ANNUALE
DIREZIONE	Sponsorizzazione in occasione eventi sportivi e/o culturali	Crescita di visibilità del brand ASF presso la Comunità Locale	Nr. sponsorizzazioni/anno ≥ 1		ANNUALE

### 10.7 G. Rischi legati al Personale.

In questa sezione vengono valutati i rischi legati al Personale: la valutazione, effettuata mediante i responsi derivanti dalle query riportate nella sezione G del modello "Check-list Risk Analysis", si deve avvalere del supporto del personale delle Risorse Umane e della Direzione Aziendale.

#### MATRICE DEL RISCHIO



REPORT DI RISCHIO			
RISCHIO LEGATO AL PERSONALE			
PROCESSO	IL RISCHIO E' TRASVERSALE A TUTTI I PROCESSI AZIENDALI		
RISCHIO	Il rischio può essere legato alla scarsa formazione ed addestramento del personale, ad eventuali scarse condizioni di sicurezza e salute piuttosto che da una situazione di conflittualità all'interno dell'Organizzazione per via di trattamenti economici e/o organizzativi non consoni. Nessuna di queste situazioni ad oggi è o è stata evidente e riconducibile alla realtà dell'Organizzazione. L'Organizzazione promuove la formazione e l'informazione del personale che risulta essere efficiente e preparato.		
VALUTAZIONE	PROBABILITA'	IMPATTO	INDICE DI RISCHIO
minacce	2	2	4
opportunità	1	3	3

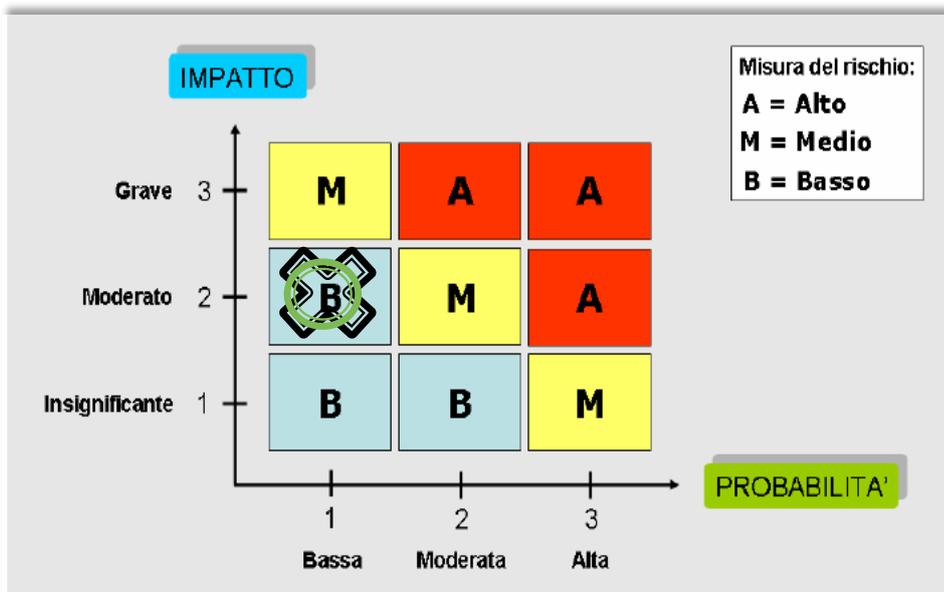
## MONITORAGGIO DELLE AZIONI DI RISPOSTA

Struttura Responsabile	Azioni di Risposta	Effetti attesi della risposta al Rischio	Indicatore di risposta al Rischio	Risultati delle Azioni Correttive	Periodicità rilevazione ed aggiornamento
DIREZIONE	Incremento del know-how e del livello di consapevolezza del personale	Individuazione di eventuali punti deboli e miglioramento ulteriore del livello di coinvolgimento e soddisfazione del dipendente	colloqui individuali di valutazione da parte della direzione	la direzione stabilirà, in base al risultato delle risposte del colloquio, le azioni correttive da mettere in atto	ANNUALE

### 10.8 H. Rischi connessi ai Fornitori.

In questa sezione vengono valutati i rischi connessi ai Fornitori: la valutazione, effettuata mediante i responsi derivanti dalle query riportate nella sezione H del modello "Check-list Risk Analysis", si deve avvalere del supporto del personale addetto alla gestione degli approvvigionamenti e della Direzione Aziendale.

#### MATRICE DEL RISCHIO



REPORT DI RISCHIO			
RISCHI CONNESSI AI FORNITORI			
PROCESSO	IL RISCHIO E' TRASVERSALE A TUTTI I PROCESSI AZIENDALI DI PRODUZIONE		
RISCHIO	<p>Il rischio legato ai fornitori si riversa nella possibilità che vi possano essere disservizi legati alla scarsa disponibilità di prodotti farmaceutici, parafarmaceutici, cosmetici o di ausilio sanitario, o a ritardi negli approvvigionamenti, piuttosto che errori, piuttosto che errori o ritardi nelle consegne di prodotti a domicilio.</p> <p>Non si effettuano audit di 2° parte sul fornitore in quanto non ritenuti utili per le tipologie di aziende che sono.</p> <p>Nel caso di ASF tale rischio risulta essere medio/basso in quanto i fornitori sono ormai consolidati nel tempo e non sono mai stati rilevati situazioni critiche, errori diagnostici o disservizi.</p>		
VALUTAZIONE	PROBABILITA'	IMPATTO	INDICE DI RISCHIO

minacce	1	1	1
opportunità	1	1	1

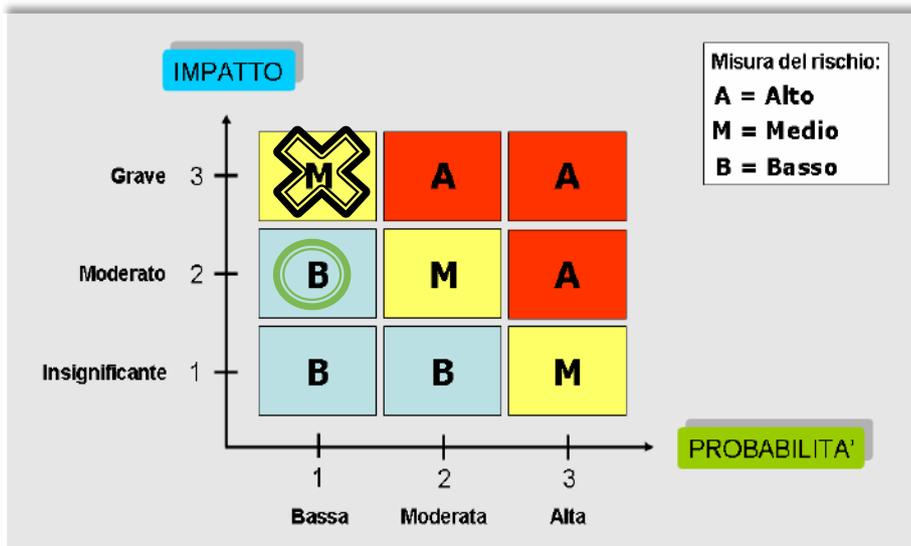
### MONITORAGGIO DELLE AZIONI DI RISPOSTA

Struttura Responsabile	Azioni di Risposta	Effetti attesi della risposta al Rischio	Indicatore di risposta al Rischio	Risultati delle Azioni Correttive	Periodicità rilevazione ed aggiornamento
DIREZIONE	Qualifica dei fornitori	Valutazione del livello di affidabilità dei fornitori	Valutazione media qualifica del fornitore $\geq$ buono Nr fornitori qualificati e monitorati/Nr. fornitori totali = 100%		ANNUALE

### 10.9 I. Rischi Esogeni.

In questa sezione vengono valutati i rischi Esogeni, ossia legati all'interazione con il contesto sociale e produttivo in cui è inserita l'Organizzazione: la valutazione, effettuata mediante i responsi derivanti dalle query riportate nella sezione I del modello "Check-list Risk Analysis", si deve avvalere del supporto della Direzione Aziendale.

#### MATRICE DEL RISCHIO



REPORT DI RISCHIO			
RISCHIO ESOGENO			
PROCESSO	IL RISCHIO E' TRASVERSALE A TUTTI I PROCESSI AZIENDALI		
RISCHIO	L'Organizzazione è soggetta a verifiche occasionali da parte della ASL territorialmente competente ed in generale degli Organismi di Vigilanza istituzionali. Il rischio è legato alla possibilità di interventi di Organismi esterni che possano elevare sanzioni o addirittura sospendere l'attività in caso di gravi inadempienze. Altro rischio è quello legato alla possibilità di eventi accidentali (incendi, infortuni) all'interno delle Farmacie (business continuity e assets integrity) Ad oggi nulla di tutto questo si è verificato nei siti grazie anche alla corretta gestione degli stessi, alla manutenzione ed al rispetto della conformità normativa.		
VALUTAZIONE	PROBABILITA'	IMPATTO	INDICE DI RISCHIO
minacce	1	3	3
opportunità	1	2	2

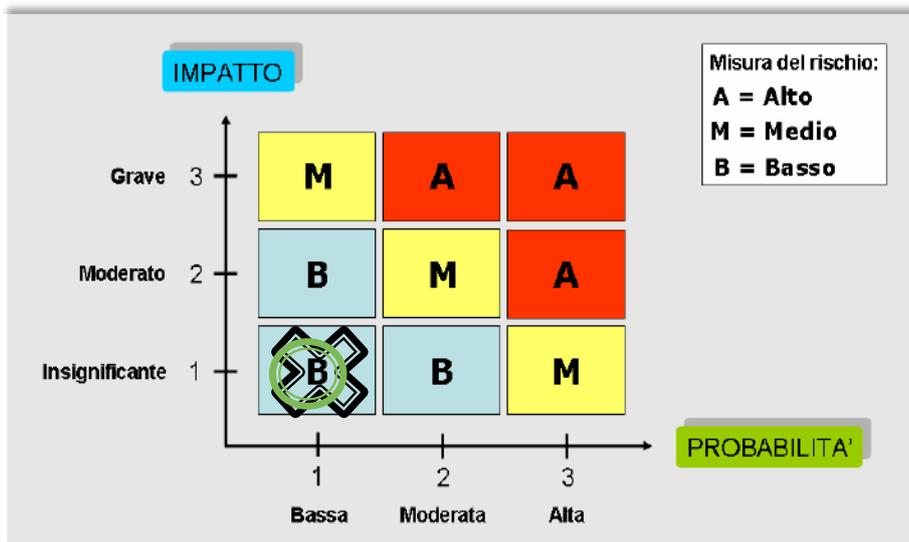
## MONITORAGGIO DELLE AZIONI DI RISPOSTA

Struttura Responsabile	Azioni di Risposta	Effetti attesi della risposta al Rischio	Indicatore di risposta al Rischio	Risultati delle Azioni Correttive	Periodicità rilevazione ed aggiornamento
DIREZIONE	Pianificazione ed esecuzione di un audit di conformità ai requisiti minimi organizzativi strutturali e tecnologici generali/anno	Mantenimento della conformità legislativa	Nr. audit conformità ai requisiti ASL/anno = 1		ANNUALE
DIREZIONE	Esecuzione di almeno una prova di emergenza/evacuazione all'anno	Gestione efficace di eventuali situazioni emergenziali all'interno delle farmacie.	Nr. prove di emergenza/evacuazione anno $\geq 1$		ANNUALE

### 10.10 J. Rischi legati alla Progettazione dei Servizi.

In questa sezione vengono valutati i rischi legati alla progettazione dei Prodotti/Servizi: la valutazione, effettuata mediante i responsi derivanti dalle query riportate nella sezione J del modello "Check-list Risk Analysis", si deve avvalere del supporto del personale addetto alla Progettazione dei Prodotti/Servizi e della Direzione Aziendale.

#### MATRICE DEL RISCHIO



REPORT DI RISCHIO			
RISCHI LEGATI ALLA PROGETTAZIONE DEI SERVIZI			
PROCESSO	IL RISCHIO E' APPLICABILE AL PROCESSO DI PROGETTAZIONE		
RISCHIO	<p>Il rischio legato alla progettazione deriva dal personale addetto, dalle infrastrutture e dalla presenza di procedure e protocolli di progettazione, nonché da piani di controllo.</p> <p>Attualmente tale rischio risulta avere una probabilità molto bassa in quanto per la tipologia di servizi erogati da ASF, i casi di "progettazione" del servizio erogato, si possono avere quando sono i medici delle Farmacie che individuano, dietro consulto col paziente, gli autotest da eseguire o diete o utilizzo di parafarmaci, in assenza di precisa prescrizione medica. Attualmente tale fase viene gestita verbalmente, col medico che, in base agli esiti del consulto sia oggettivo che di altri esami precedenti, propone le analisi ed i servizi a paziente, il quale, informato anche del costo, può accettare o meno.</p> <p>Tale rischio ad oggi è accettabile, visto che non vi sono stati reclami legati a problematiche in fase di progettazione o disservizi. Le opportunità che si potrebbero generare in caso di implementazione di specifiche azioni di risposta ulteriori sono ad oggi classificate come non significative</p>		
VALUTAZIONE	PROBABILITA'	IMPATTO	INDICE DI RISCHIO
minacce	1	1	1
opportunità	1	1	1

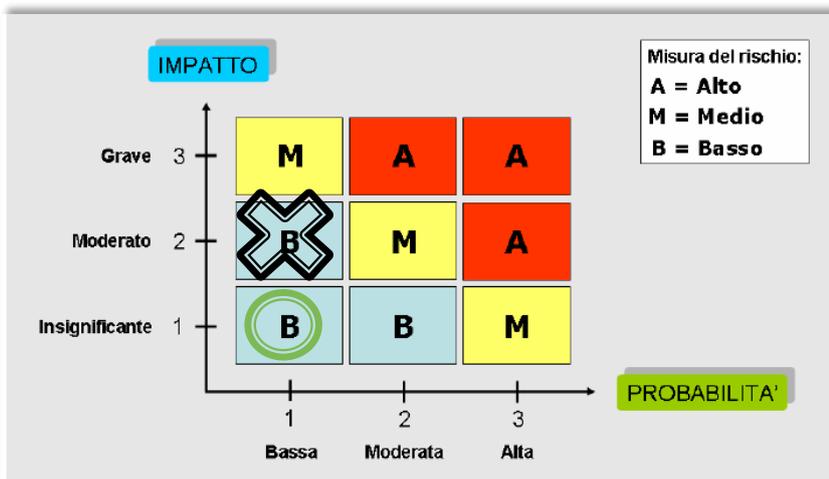
## MONITORAGGIO DELLE AZIONI DI RISPOSTA

Struttura Responsabile	Azioni di Risposta	Effetti attesi della risposta al Rischio	Indicatore di risposta al Rischio	Risultati delle Azioni Correttive	Periodicità rilevazione ed aggiornamento
DIREZIONE	Nessuna azione di risposta in quanto la Direzione ritiene il Rischio accettabile	Mantenimento delle attuali condizioni di soddisfazione del cliente	Nr. reclami per errori nell'interpretazione delle esigenze del cliente in assenza di prescrizione medica/anno < 3		ANNUALE

### 10.11 K. Rischi legati all'Erogazione dei Servizi.

In questa sezione vengono valutati i rischi connessi all'Erogazione dei Servizi: la valutazione, effettuata mediante i responsi derivanti dalle query riportate nella sezione K del modello "Check-list Risk Analysis", si deve avvalere del supporto del personale addetto al monitoraggio dell'erogazione dei Servizi e della Direzione Aziendale.

#### MATRICE DEL RISCHIO



REPORT DI RISCHIO			
RISCHI LEGATI ALL'EROGAZIONI DEI SERVIZI			
PROCESSO	PROCESSI DI EROGAZIONE DEL SERVIZIO		
RISCHIO	<p>Il rischio legato alla erogazione dei servizi deriva dal personale addetto, dalle infrastrutture e dalla presenza di procedure e protocolli di produzione, nonché di piani di controllo. Attualmente tale rischio risulta avere una probabilità molto bassa in quanto la tipologia di servizi offerti al cliente non richiede una pianificazione strutturata ed in quanto in ogni caso, in merito alla disponibilità dei prodotti in vendita al banco, questa è garantita e monitorata mediante il SW Gestionale.</p> <p>La pianificazione viene gestita dal personale di segreteria che è interno, mentre l'erogazione degli autotest è eseguita dal cliente/paziente stesso, in autonomia, tramite le apparecchiature in vendita. Il monitoraggio dei processi viene effettuato ed è registrato mediante il gestionale.</p>		
VALUTAZIONE	PROBABILITA'	IMPATTO	INDICE DI RISCHIO
minacce	1	2	2
opportunità	1	1	1

## MONITORAGGIO DELLE AZIONI DI RISPOSTA

Struttura Responsabile	Azioni di Risposta	Effetti attesi della risposta al Rischio	Indicatore di risposta al Rischio	Risultati delle Azioni Correttive	Periodicità rilevazione ed aggiornamento
DIREZIONE	Attuazione di un Sistema di Gestione per la Qualità che consenta una maggiore efficacia nella erogazione dei servizi	Incremento del livello di soddisfazione del cliente	Nr. reclami per disservizi in fase di erogazione/anno < 3		ANNUALE

### 11. Conclusioni.

Il processo di Risk Analysis ha evidenziato i seguenti aspetti:

- Attualmente nell'Organizzazione Azienda Speciale Farmacie di San Miniato non vi sono rischi elevati, ma sono stati individuati come fattori del contesto a rischio medio:
  - i rischi connessi alla Compliance, a Leggi, Regolamenti e Framework nazionali ed internazionali.
  - I rischi di immagine e reputazione;
  - I rischi legati al personale;
  - I rischi esogeni.
- La gestione dei rischi di valore "medio" che risultano poi essere il 52% dei fattori di rischio associati a fattori di contesto totali individuati, può generare delle opportunità interessanti che si traducono nell'incremento dell'efficienza dei processi produttivi e della qualità degli stessi sia verso le parti interessate esterne che verso quelle interne.
- La Leadership aziendale ha chiaramente espresso il suo impegno nel miglioramento aziendale individuando, per ogni fattore di rischio per il quale ha ritenuto non accettabile lo stesso, una serie di azioni di risposta con monitoraggio annuale o pluriennale della loro validità.
- Tali azioni di risposta saranno gli obiettivi per la qualità per l'anno corrente e con frequenza annuale saranno analizzati e riesaminati, assieme al presente documento al fine di garantirne l'applicabilità e la coerenza con la realtà contingente dell'Organizzazione.

In generale dunque possiamo affermare che il livello di rischio per l'Organizzazione è Medio/Basso ed i tempi di risposta delle azioni individuate è al massimo annuale.

Si generano dunque gli obiettivi e programmi per la qualità a cui **si rimanda al modulo M6.2 obiettivi per la qualità**