

Calogero Gugliotta

FrancoAngeli

Risk management per il non profit

MANUALI



**Manuale pratico per la valutazione
e la gestione dei rischi
nelle organizzazioni del terzo settore**

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Calogero Gugliotta

Risk management per il non profit

**Manuale pratico per la valutazione
e la gestione dei rischi
nelle organizzazioni del terzo settore**

MANUALI FrancoAngeli

Si ringrazia Good Shepherd International Foundation per il sostegno alla pubblicazione.



GOOD SHEPHERD
INTERNATIONAL
FOUNDATION
ETS

Isbn: 9788835165576

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Al Professore

I libri migliori sono quelli che ci dicono ciò che già sappiamo.

George Orwell, 1984

Indice

| | | |
|---|------|----|
| Prefazione , di <i>Giuseppe Taffari</i> | pag. | 9 |
| Introduzione | » | 11 |
| 1. Il rischio e la sua percezione | » | 15 |
| 1. Tolleranza e avversità al rischio | » | 17 |
| ▶ Dalla teoria alla pratica | » | 20 |
| 2. L'ultima cosa a cui le organizzazioni non profit vorrebbero pensare | » | 21 |
| ▶ Dalla teoria alla pratica | » | 25 |
| 3. I rischi tipici delle organizzazioni non profit | » | 27 |
| ▶ Dalla teoria alla pratica | » | 30 |
| 4. Ownership dei rischi | » | 36 |
| ▶ Dalla teoria alla pratica | » | 39 |
| 5. I pilastri del risk management | » | 41 |
| 1. La volontà strategica di gestire il rischio | » | 42 |
| 2. La cultura diffusa di risk awareness | » | 43 |
| 3. La cassetta degli attrezzi | » | 44 |
| 3.1. Il <i>risk identification form</i> | » | 45 |
| 3.2. Il <i>near-miss report</i> | » | 47 |
| 3.3. La matrice di risk assessment | » | 48 |
| 3.4. Il <i>risk register report</i> | » | 50 |

| | | |
|---|------|-----|
| 6. Le fasi fondamentali del processo di risk management | pag. | 53 |
| 1. Analisi e Identificazione | » | 53 |
| 2. Prioritizzazione | » | 56 |
| 3. Pianificazione della risposta ai rischi | » | 58 |
| 4. <i>Reporting</i> e monitoraggio dei rischi | » | 61 |
| 5. Tempistiche | » | 64 |
| 7. Le trappole del risk management | » | 66 |
| 1. La gestione del rischio come questione di conformità formale | » | 66 |
| 2. La gestione del rischio come freno | » | 67 |
| 3. La gestione del rischio come scudo | » | 68 |
| 8. Gli stadi di maturità nella gestione dei rischi: cambiamenti culturali ed epigenetica organizzativa | » | 70 |
| 9. Cenni storici e riferimenti normativi nazionali e internazionali | » | 82 |
| 10. Il risk management negli organismi di ispirazione religiosa (<i>faith-based organization</i>) | » | 86 |
| 1. Riferimenti culturali e valoriali | » | 87 |
| 2. Riferimenti normativi diretti e indiretti | » | 89 |
| Conclusioni | » | 93 |
| Glossario dei termini usati | » | 96 |
| Appendici | » | 103 |
| Esempio di <i>near-miss</i> | » | 105 |
| Esempio di risk concern | » | 106 |
| Metodo di analisi SWOT | » | 107 |
| Metodo di <i>brainstorming</i> | » | 107 |
| Esempio di checklist di rischi | » | 108 |
| Esempio di simulazione | » | 111 |
| Bibliografia | » | 113 |
| Ringraziamenti | » | 115 |

Prefazione

di *Giuseppe Taffari**

Parlare di risk management all'interno del complesso ecosistema degli enti non lucrativi potrebbe sembrare un azzardo o, peggio ancora, un esercizio puramente teorico; la biodiversità delle organizzazioni che ne fanno parte potrebbe infatti rendere complessa l'applicazione di questo strumento a quegli enti che – a volte – ritengono basti operare sulla base di un “movente ideale”, per essere al riparo da rischi e responsabilità.

L'interessante ricostruzione effettuata all'interno del manuale ha il grande merito di smentire questo pregiudizio, mettendoci davanti a una evidenza concreta, legata alla necessità che anche le organizzazioni non profit si dotino di processi e meccanismi di *governance* in grado di garantire una adeguata gestione dei rischi.

È innegabile come le associazioni, le fondazioni, i comitati, le imprese sociali, ecc. – a prescindere dalle dimensioni e dall'ambito in cui operano – si trovino quotidianamente ad affrontare diversi rischi, in maniera più o meno consapevole, legati per esempio alla reputazione, alla *compliance*, alla strategia. Rischi che vanno gestiti non in maniera estemporanea, o peggio ancora emergenziale, ma dotandosi di strumenti idonei.

D'altronde, anche l'infrastruttura normativa disegnata dalla riforma del terzo settore ci restituisce un quadro che impone una serie di obblighi in termini di *accountability*, di *disclosure* e di *reporting* che sembrano andare esattamente in questa direzione. Pensiamo – per esempio – alla necessità di procedere, per alcune tipologie di enti, alla nomina di un organo di controllo che vigili sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo e sull'osservanza della legge, dello statuto e dei principi di corretta amministrazione; o ancora al richiamo alle previsioni del D.lgs. 231/01 e a molte disposizioni

* Avvocato, si occupa di enti del terzo settore, innovazione sociale e sostenibilità. Collabora con università ed enti di formazione ed è autore di numerosi articoli e pubblicazioni.

societarie per quanto attiene alla responsabilità degli amministratori e ai profili di *governance*.

Guardando alle evoluzioni dello scenario attuale, emerge molto chiaramente – dunque – come anche le organizzazioni non profit debbano prendere coscienza della necessità di dotarsi di processi e sistemi di *management* adeguati; fra questi rientra la gestione del rischio, che l'autore giustamente considera non uno strumento, ma bensì un “approccio”.

Un approccio che – tuttavia – funziona a una condizione: che le organizzazioni riescano ad andare oltre una visione basata esclusivamente sugli obblighi di *compliance*; se la gestione del rischio diventa l'ennesimo “adempimento”, si sta sprestando una preziosa occasione per far crescere e maturare un ente.

Al riguardo l'autore evidenzia, infatti, come la gestione del rischio sia utile a “innescare un miglioramento continuo dell'organizzazione”, generando un irrobustimento della stessa. È dunque un tema strategico, culturale, organizzativo – di cui bisogna essere consapevoli – che può certamente essere di supporto al *management* e agli organi di amministrazione e controllo per valutare i rischi e proteggersi dall'emergere di spiacevoli responsabilità.

Un testo che dovrebbe essere presente sulla scrivania dei consulenti, degli amministratori e dei manager degli enti non profit, che, grazie a una sapiente combinazione fra pratica e teoria, mette a disposizione una utilissima “cassetta degli attrezzi”.

Introduzione

Potremmo sorprenderci nello scoprire che le persone dedicano la maggior parte della loro vita e delle loro energie mentali a occuparsi di risk management. Ma se ci fermiamo per un momento a riflettere, è proprio quello che facciamo tutti, più o meno bene, ogni giorno della nostra vita: valutiamo determinati rischi e prendiamo piccole o grandi decisioni in condizioni di maggiore o minore incertezza.

Senza risk management, il genere umano si sarebbe estinto.

Infatti, anche se a prima vista può sembrare uno dei nuovi approcci alla moda che si affacciano periodicamente nel mondo organizzativo, soprattutto anglosassone, il risk management è una attività quotidiana che ha caratterizzato e ancora caratterizza tutto il genere umano, in tutto il mondo, nelle diverse culture e società, durante i lunghi secoli della storia umana.

Gli individui hanno sempre gestito i rischi per mettersi al sicuro o per cogliere delle opportunità. Così fanno i genitori, i pescatori, i pastori, i politici, i viaggiatori, gli autisti, gli impiegati di banca e i costruttori di grandi mura glie. Il nostro cervello è una meravigliosa macchina di gestione del rischio: ogni secondo, a livello conscio o inconscio, la mente processa informazioni, pianifica scenari e ci guida nelle decisioni e nelle direzioni da prendere, pesando molte incertezze e valutandone le conseguenze. È un meccanismo biologico istintivo che ci ha permesso di sopravvivere, di proteggere noi stessi e le persone care, di cogliere le opportunità e di evitare i pericoli.

Ma quando si passa dal livello individuale al livello organizzativo, dalle persone alle organizzazioni, che sono fatte da un insieme diverso ed eterogeneo di persone, ruoli e processi, sensibilità e visioni, meccanismi decisionali e via dicendo, beh... allora le cose si complicano.

Le organizzazioni non sono in grado di gestire il rischio in maniera innata, come fanno gli individui. E, nel tentativo di portare un meccanismo biologico istintivo all'interno di un corpo organizzativo, si finisce a volte

per creare un cumulo di regole e processi burocratici che fanno cadere l'organizzazione nelle cosiddette "trappole" del risk management. E, quindi, le organizzazioni sono talvolta spaventate dall'intraprendere un percorso strutturato di gestione dei rischi. Per questo è importante che, prima ancora di creare politiche, norme, procedure e processi, si ponga grande enfasi e attenzione a quel che viene chiamato risk awareness, cioè una consapevolezza nella gestione dei rischi, una sorta di coscienza o subcoscienza organizzativa attenta alla rilevazione e alla valutazione dei rischi.

Tutto questo è ancora più importante nelle organizzazioni non profit. Infatti, mentre per le organizzazioni profit il concetto di rischio e la sua gestione sono intrinsecamente connessi con lo spirito imprenditoriale, nelle organizzazioni non profit, tutte incentrate sulla causa che servono e sulla prudenza nella gestione delle risorse scarse, il risk management può apparire come un appesantimento burocratico difficile e poco sostenibile.

Questo manuale pratico vuole dare alle organizzazioni non profit un quadro di riferimento teorico e degli strumenti per avvicinarsi a una gestione delle incertezze e dei rischi in maniera fluida e semplice. Non è, invece, un manuale che esamina gli aspetti legali e formali di processi, ruoli e formulari che – seppur importanti – sono previsti da alcune normative tecniche e di settore e rappresentano dei percorsi verso forme di certificazione formale nella gestione di alcuni rischi.

Nel primo capitolo, si analizzerà il concetto di rischio, che – vedremo – non è necessariamente da considerare nella sola accezione negativa di pericolo, ma anche in quella positiva di opportunità. Sempre più spesso, infatti, in ambito di risorse umane e people management, si cerca proprio quel mindset che sia in grado di cogliere fra le grandi incertezze del mondo di oggi le traiettorie per trasformare le minacce in opportunità. Vedremo quindi quali sono i mindset che possono influenzare la gestione del rischio. Si parlerà delle diverse attitudini soggettive rispetto ai rischi e della differenza fra risk taker e risk averse, cioè fra chi è propenso al rischio e chi tende a evitarlo.

Il secondo e il terzo capitolo cercano di fare chiarezza sul risk management nelle organizzazioni non profit. Perché è di vitale importanza per la sostenibilità di lungo termine di un'organizzazione non profit avere una solida cultura di gestione dei rischi? Quali sono i principali rischi tipici delle organizzazioni non profit? Cosa rende una organizzazione non profit diversa da un'organizzazione profit rispetto alla gestione dei rischi?

Gli aspetti più soggettivi della gestione del rischio vengono esaminati nel quarto capitolo. Chi sono i soggetti preposti, gli owner dei rischi all'interno di un'organizzazione? Chi deve gestirli? Chi deve valutare la gravità di un rischio o l'urgenza di una opportunità?

Entreremo poi nel vivo della gestione dei rischi, esaminando nel quinto e nel sesto capitolo quali sono i pilastri per una solida gestione dei rischi, quali gli strumenti che possiamo mettere in campo senza trasformare il processo di risk management in un incubo burocratico di scarsa utilità, quali le fasi fondamentali che ogni processo di risk management dovrebbe strutturare. Ogni organizzazione ha bisogno di trovare la propria via a seconda delle proprie attitudini al rischio, delle dimensioni, del tipo di attività svolta, del contesto in cui opera. È molto probabile che saranno necessari diversi tentativi e un periodo di *fine-tuning* prima di trovare la propria strada nella gestione dei rischi. Tuttavia, esistono degli step fondamentali che ogni organizzazione dovrebbe includere nei propri processi per poter affrontare con preparazione un mondo sempre più denso di incertezze. Ed esistono anche degli strumenti molto utili che possono facilitare il lavoro e dare concretezza a ciò che altrimenti rimarrebbe confuso. Ci sono strumenti classici, che aiutano nell'identificazione e nella valutazione dei rischi e che possono valere in diversi contesti e per diverse organizzazioni. Ma, oggi, si affacciano strumenti nuovi, basati sull'uso delle tecnologie, compresa l'intelligenza artificiale, che possono supportare le organizzazioni nell'identificazione dei rischi e nei processi decisionali.

Il settimo capitolo esamina le cosiddette “trappole” del risk management. Può accadere, infatti, che il risk management diventi esso stesso una fonte di rischio per l'organizzazione. Come una patologia autoimmune che porta un sistema potenzialmente vitale, come il sistema immunitario, ad attaccare i propri tessuti e a indebolire l'organismo che invece dovrebbe proteggere.

Nel capitolo ottavo si ipotizzeranno degli stadi di maturità che un'organizzazione dovrebbe affrontare nel percorso verso una sana gestione dei rischi. A partire dagli spunti di Neilson, Pasternack e Mendes sull'esistenza di un DNA organizzativo, cercheremo di capire quali sono i passaggi chiave per fare in modo che il risk management non sia solo una questione di *compliance* ma entri a far parte del DNA dell'organizzazione.

Il nono capitolo passerà in rassegna brevemente alcuni cenni storici e i principali riferimenti normativi, nazionali e internazionali, del risk management.

Infine, abbiamo ritenuto opportuno approfondire in un capitolo a sé stante il tema del risk management negli organismi di ispirazione religiosa (*faith-based organization*) che storicamente hanno avuto e tuttora mantengono un ruolo di grande rilevanza all'interno del mondo non profit. Queste forme organizzative, infatti, pur potendo assumere le medesime forme giuridiche previste dalle normative civilistiche del terzo settore, affondano le loro radici in un sistema di riferimenti valoriali e normativi che possono avere dei riflessi importanti sull'approccio alla gestione dei rischi.

Alcuni capitoli del libro sono arricchiti da una sezione che si chiama “Dalla teoria alla pratica” in cui abbiamo cercato di rendere i concetti espressi nel testo il più possibile vicini alla vita reale delle organizzazioni, attraverso storie reali o esempi concreti. I nomi delle persone e delle organizzazioni citati in queste sezioni sono nomi di fantasia e ogni riferimento a situazioni reali è puramente casuale.

Più di un secolo fa, il grande scienziato Louis Pasteur disse: “Il caso aiuta solo la mente preparata”. In questo senso, il risk management può essere un approccio fondamentale affinché un’organizzazione sia preparata ad affrontare l’incertezza limitando i danni e cogliendo le opportunità. In altre parole, il risk management non ci aiuta di per sé a ridurre i rischi che inevitabilmente incontriamo durante il nostro cammino. Ma ci fornisce un quadro metodologico per affrontarli in maniera preparata, lucida e consapevole, rendendo la nostra organizzazione un organismo maturo e resiliente.

In generale, il termine “rischio” è associato a eventi negativi e dannosi. La definizione che ne troviamo infatti nel dizionario Treccani è la seguente: “Eventualità di subire un danno connessa a circostanze più o meno prevedibili”¹. Affrontare un rischio equivale, cioè, alla possibilità di subire un danno a causa di circostanze o eventi incerti. E, in effetti, la maggior parte delle organizzazioni si avvicina alla gestione del rischio proprio per evitare di subire danni o per mitigare gli effetti negativi di determinati eventi. Questo è indubbiamente uno degli scopi principali del risk management: prevenire o limitare i danni, evitare i pericoli.

Tuttavia, nell’approccio moderno al risk management, il concetto di rischio assume un’accezione più ampia. Una delle definizioni più diffuse è quella enunciata nella normativa ISO 31000², che verrà vista più in dettaglio nel capitolo 9, e che definisce il rischio come “l’effetto dell’incertezza sugli obiettivi”. Non è solo quindi il pericolo di un danno che assume rilievo, bensì la relazione fra l’incertezza e gli obiettivi di un’azione. Il focus si sposta dunque dalla variabile “danno” alla variabile “incertezza”. E l’incertezza può essere fonte di pericolo, ma anche di opportunità; e dunque va studiata, valutata e monitorata. In altre parole, mentre il rischio nella sua accezione generale pone l’enfasi sulla eventualità di subire un danno, nel risk management moderno si ricalibra l’attenzione sul ruolo che l’incertezza può giocare rispetto al raggiungimento degli obiettivi.

Poniamo che un’organizzazione si dia come obiettivo a 3 anni quello di raggiungere 10.000 beneficiari con una crescita del 20% del suo attua-

1. Dizionario Treccani.

2. International Organization for Standardization (ISO), 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines.

le bacino di *program participant*. Quanto è probabile che uno dei suoi principali finanziatori cambi le sue aree prioritarie di intervento e di finanziamento nel corso dei prossimi anni, creando uno *shock* finanziario importante con un danno per l'organizzazione, per la sua struttura e per i suoi programmi? Oppure, ancora, ipotizziamo che un'organizzazione di volontariato inizi a rilevare segnali di insoddisfazione e tensione fra i propri volontari, con assenze sempre più frequenti, affidabilità decrescente e conflittualità in aumento. Cosa possono fare – o iniziare a fare – oggi queste organizzazioni per raggiungere il loro target o risolvere alcuni problemi in presenza di forti elementi di incertezza? Queste incertezze aprono anche delle opportunità? Quali sono i meccanismi per identificare e valutare le incertezze e il loro impatto e poi prendere le decisioni giuste?

Ecco: la gestione del rischio riguarda la comprensione di che cosa potrebbe o non potrebbe accadere (incertezza), le conseguenze dell'incertezza sul raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione (conseguenze sia positive che negative) e l'adozione di azioni per ottimizzare i risultati.

Tutto questo ci dice chiaramente che il risk management non può essere considerato come qualcosa di separato o distinto dalla gestione e dall'operatività dell'organizzazione; è invece intimamente integrato ai processi decisionali e a tutti gli aspetti della vita organizzativa, al fine di una gestione efficace. È un elemento chiave dei processi decisionali e dell'ottimizzazione delle prestazioni per creare valore.

Ed è anche integrato intimamente agli aspetti strategici di una organizzazione. A livello nazionale o internazionale, in ambito umanitario o di sviluppo, oggi sappiamo che le organizzazioni di successo sono quelle che si assumono dei rischi: "risk for the mission" è un *leitmotiv* che spesso circola all'interno delle culture organizzative degli enti non profit. È essenziale che le organizzazioni non profit assumano abbastanza rischi per potere sopravvivere e raggiungere i propri obiettivi. Concentrarsi esclusivamente sull'evitare o minimizzare il rischio di un danno può portare l'organizzazione a fallire o a perdere opportunità. La gestione del rischio consiste quindi nell'assumere i "rischi giusti" fra tutti quelli identificati dall'organizzazione, massimizzando le opportunità e minimizzando il potenziale danno.

Il rischio è dunque una variabile non solo ineludibile dell'esistenza di una organizzazione ma perfino desiderabile. Bisogna quindi chiedersi come viene percepito il rischio all'interno di una organizzazione. Come si è detto precedentemente, le organizzazioni non sono in grado di gestire il rischio in maniera istintiva come fanno gli individui. Le diverse persone, i diversi ruoli organizzativi, possono avere sensibilità e visioni diverse e

percepire lo stesso rischio in maniera differente, perfino opposta. All'interno di un'organizzazione, uno stesso rischio può generare paura oppure speranza, frustrazione oppure intraprendenza, può essere valutato come alto oppure basso.

Certo, all'interno dei meccanismi organizzativi, ci sono determinati ruoli che sono deputati a prendere decisioni e altri che invece sono deputati a eseguirle. E quindi le percezioni rispetto al rischio di chi è chiamato a decidere dovrebbero prevalere sulle percezioni di chi è chiamato a eseguire. Tuttavia, bisogna tener presente che anche all'interno dei gruppi decisionali (Consigli di amministrazione, senior management team, comitati esecutivi, ecc.) la percezione del rischio potrebbe non essere univoca. Oggi è sempre più importante – soprattutto quando occorre affrontare delle sfide a fronte di eventi incerti – che ci sia un *buy-in* di tutti i livelli organizzativi e che vengano usati sempre più spesso approcci partecipativi e inclusivi nelle dinamiche di cambiamento rispetto alle sfide crescenti.

1. Tolleranza e avversità al rischio

Alcuni dei rischi cui sono esposte le organizzazioni non profit sono oggettivi, moderatamente prevedibili, misurabili con metriche precise o secondo calcoli probabilistici. Un probabile aumento delle tasse sui rapporti di lavoro, un tasso di cambio sfavorevole che impatta sulla capacità di spesa per i programmi, un investimento immobiliare, sono rischi che si possono misurare ed eventualmente assicurare. Alcuni rischi invece sono meno oggettivi, più teorici, connessi a variabili aleatorie, la cui identificazione e valutazione sono frutto di interpretazioni da parte degli individui.

Dobbiamo tenere presente che ogni individuo arriva in un'organizzazione con la propria personale percezione del rischio. Queste caratteristiche personali influenzano poi la disponibilità degli individui a correre rischi per conto dell'organizzazione.

Ci sono alcune persone naturalmente propense al rischio (*risk taker*) e altre che invece tendono a evitarlo (*risk averse*). Ci sono alcune persone che hanno un grande senso dell'intuito e che possono individuare traiettorie di opportunità fra le tante incertezze, e altre persone con spiccate attitudini di metodo che hanno più difficoltà a orientarsi nell'incertezza ma riescono a intravedere punti di forza e punti di debolezza nel modo di implementare le azioni. Entrambe queste visioni e attitudini sono cruciali per una buona gestione dei rischi all'interno dell'organizzazione.

Un concetto oggi molto diffuso nell'ambito del risk management è il risk appetite³, descritto in dettaglio nel capitolo 8, che viene definito come il livello e il tipo di rischio che un'organizzazione è disposta ad assumersi, coerentemente con gli obiettivi strategici perseguiti. Rappresenta, cioè, l'area di rischio entro cui l'organizzazione desidera muoversi. È appunto una misura del livello di tolleranza o propensione al rischio. Spesso il risk appetite è definito a monte, dagli organi di governo dell'organizzazione, con il risk appetite statement, che definisce i parametri di rischio accettabili dall'organizzazione. I risk appetite statement possono includere diversi elementi e parametri, che vanno dalla gestione della sicurezza del personale espatriato ai parametri di allarme nei casi di corruzione e *bribery*, dalla *child safeguarding* ai requisiti per l'accettazione di donazioni o liberalità da parte di particolari categorie di donatori.

Nonostante sia fondamentale che il risk appetite di un'organizzazione venga definito dagli organi preposti, è da considerare importante che la partecipazione ai processi di definizione dei livelli di tolleranza al rischio e poi di gestione del rischio stesso sia la più diffusa possibile e includa la più eterogenea armonia di visioni, attitudini e capacità. La diversità di prospettive, valori e convinzioni garantisce infatti che i rischi vengano valutati a 360 gradi, nella maniera più oggettiva possibile, mettendo a sistema le diverse sensibilità, intuizioni e competenze.

3. Il termine è mutuato dall'ambito bancario.



Punti-chiave

- Al centro del moderno approccio al risk management vi è il concetto di incertezza che può essere fonte di pericolo ma anche di opportunità.
- Il rischio è “l’effetto dell’incertezza sugli obiettivi” (**ISO 31000**).
- La gestione del rischio riguarda la comprensione di cosa potrebbe o non potrebbe accadere (incertezza), le conseguenze dell’incertezza sul raggiungimento degli obiettivi di un’organizzazione (conseguenze sia positive che negative) e l’adozione di azioni per ottimizzare i risultati.
- Il risk management non può essere considerato come qualcosa di separato o distinto dalla gestione e dall’operatività dell’organizzazione.
- La gestione del rischio consiste nell’assumere i “**giusti rischi**” fra tutti quelli identificati dall’organizzazione.
- Alcuni rischi sono oggettivi, prevedibili, misurabili, altri teorici, connessi a variabili aleatorie e frutto di interpretazioni.
- In un’organizzazione, possono esserci persone naturalmente propense al rischio (**risk taker**) e altre che invece tendono a evitarlo (**risk averse**). Entrambe queste visioni e attitudini sono cruciali per una buona gestione dei rischi.
- Il **risk appetite** rappresenta l’area di rischio entro cui l’organizzazione desidera muoversi. È una misura del livello di tolleranza o propensione al rischio.