



Forum PA

Roma, 16 Maggio 2019

IL SISTEMA DI RISK MANAGEMENT INTRODOTTO IN ISTAT: IL PERCORSO E L'APPLICATIVO DI SUPPORTO

Alessandra Lucchese e Marco Tozzi

Servizio CDG, Funzione Risk Management

INDICE

1

- Presentazione del Sistema di Risk Management in ISTAT

2

- Presentazione dell'applicativo riskinistat

Il Progetto Risk Management ISTAT: l'avvio

L'impulso alla progettazione di un Sistema di Risk Management in Istat deriva dall'obiettivo strategico pluriennale della “*messa in sicurezza di tutti i Sistemi dell'Istituto*”, formulato dalla Presidenza nel 2009, allo scopo di:

- gestire le problematiche organizzative tramite un approccio innovativo, impostato sulla programmazione preventiva degli interventi di contenimento dei rischi e delle criticità;
- **migliorare** la **qualità** dei servizi e dei prodotti;
- **Supportare** i processi **decisionali** e di analisi dell'organizzazione.

Il Percorso (1)

2010: inizio con l'analisi dell'ambiente organizzativo (effettuata mediante una *Survey*), ed è proseguito con l'identificazione, la valutazione e la catalogazione degli eventi critici rilevati (*Catalogo dei rischi organizzativi*).

2012: prima versione dell'applicativo *riskinistat*: gestisce tutte le fasi in cui si articola il processo, e le informazioni acquisite,

2013: definitiva applicazione del Sistema di *Risk Management* in Istat.

Il Percorso (segue)

2014: per ragioni di compliance alla normativa anti-corruzione, il Sistema di Risk Management è stato allargato alla gestione dei rischi di corruzione.

2015: per garantire maggior significatività e qualità alle informazioni presenti nei cataloghi, si è deciso di combinare l'approccio *bottom-up*, finora perseguito, con un approccio *top-down*. Secondo tale approccio i rischi sono identificati dai responsabili competenti e successivamente aggregati in categorie di rilevanza strategica per essere poi valutati, trattati e monitorati.

2015: per gestire il processo in modo efficiente e condiviso con tutti i soggetti coinvolti è stata predisposta e adottata un'apposita procedura, "Gestione del Sistema di Risk Management organizzativo e anti corruzione dell'Istituto".

I nuovi sviluppi

2018-2019: la gestione dei rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori, la gestione dei rischi privacy, la gestione dei rischi IT, la revisione dell'applicativo RiskinIstat

I soggetti coinvolti

- il **Risk Management**, nell'ambito della Direzione Generale, che si occupa di impostare il Sistema di gestione del rischio di corruzione, gestione del sistema informatico di supporto, supporto a RPCT nella definizione dei criteri per l'individuazione delle priorità di trattamento e nell'attività di analisi delle informazioni, valutazione, ponderazione, etc;
- i **referenti** degli uffici dirigenziali di livello generale, partecipano, in raccordo con la funzione di *Risk Management*, alla gestione del sistema, contribuendo alla formazione del Catalogo dei rischi di corruzione della struttura di appartenenza;
- il **Nucleo di presidio a supporto del RPCT**, (delibera n. 1/RPCT del 12/12/2016): supporto nella redazione del PTPC e altri atti di competenza del RPCT; supporto nelle attività di mappatura e analisi dei processi; ricognizione, analisi e istruttoria delle misure di prevenzione della corruzione; coordinamento delle attività della Rete dei referenti; supporto nella gestione delle istanze di accesso civico e generalizzato, etc

Standard di riferimento: ISO

Per l'implementazione del sistema l'Istat ha seguito l'impostazione teorica fornita dalla ISO 31000 : 2009. La ISO 31000 può essere considerato uno standard di principio che fornisce indicazioni sulle caratteristiche che deve possedere un sistema strutturato di gestione del rischio, non offre suggerimenti pratici e operativi sulle modalità di implementazione del sistema.

Pertanto, gli indirizzi delle ISO sono stati integrati con le indicazioni operative e organizzative illustrate da altri standard, tra le quali: lo *Standard Enterprise Risk Management* (ERM), pubblicato nel 2004 dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Co.SO)

Standard di riferimento: ERM

L'ERM è un processo di gestione del rischio, integrato, proattivo, continuo e pervasivo, che analizza le attività poste in essere dall'organizzazione, al fine di identificare, valutare, gestire e trattare i possibili eventi critici che influiscono sugli obiettivi aziendali strategici e operativi.

Scopo: uniformare comportamenti strategici, gestionali e operativi di un'organizzazione, cosicché l'esercizio di progetti, funzioni e processi, consenta l'allineamento a un insieme comune di obiettivi di gestione del rischio.



L'applicativo:

Ad oggi, le attività inerenti l'identificazione, l'analisi, la ponderazione e il monitoraggio dei rischi sono svolte in maniera informatizzata.

Questo garantisce:

- o la tracciabilità di ogni operazione,
- o l'accessibilità in ogni momento all'archivio dei cataloghi dei rischi,
- o la tempestiva comunicazione agli interessati attraverso un sistema di notifiche via mail.

Le fasi del processo:

Il processo si articola nelle seguenti fasi:

- “**Aggiornamento**”: in cui l’utente identifica gli eventi rischiosi, nonché i relativi fattori abilitanti (causa e comportamenti) e le proprie proposte di trattamento;
- “**Validazione/Valutazione**”: in cui l’amministratore di processo verifica ed elabora i dati inseriti dagli utenti e inserisce i dati della valutazione;
- “**Monitoraggio**”: in cui viene richiesto agli utenti di fornire informazioni attinenti lo stato di attuazione dei trattamenti e gli output intermedi o finali realizzati.

L'applicativo:

L'applicativo Risk Management permette agli utenti di inserire e visionare le informazioni necessarie per la gestione dei rischi, sia organizzativi che di corruzione, delle strutture ISTAT.

Infatti, sono state sviluppate funzionalità che consentono agli utenti di gestire separatamente entrambe le tipologie di rischi.

Le informazioni raccolte, costituiscono la base per la reportistica che viene periodicamente prodotta (PTPC, Piano Performance, Relazione sulla Performance).

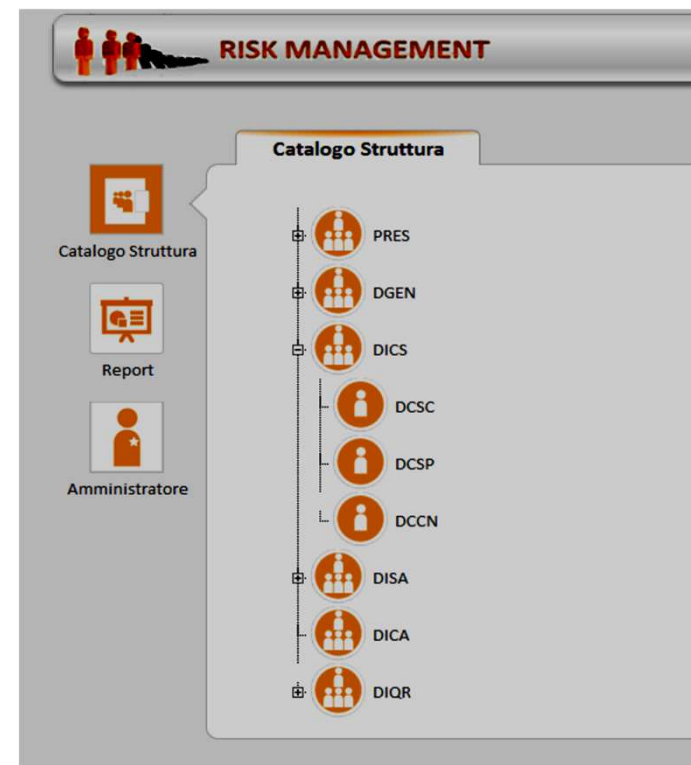
I dati relativi all'anno precedente vengono archiviati nell'apposita *repository* presente a sistema.

GLI ATTORI COINVOLTI

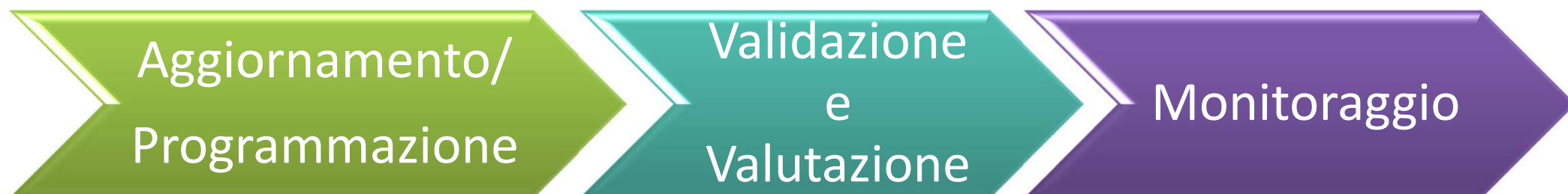
L'applicativo è organizzato secondo una struttura piramidale che ripercorre l'organigramma ISTAT.

Gli attori coinvolti sono:

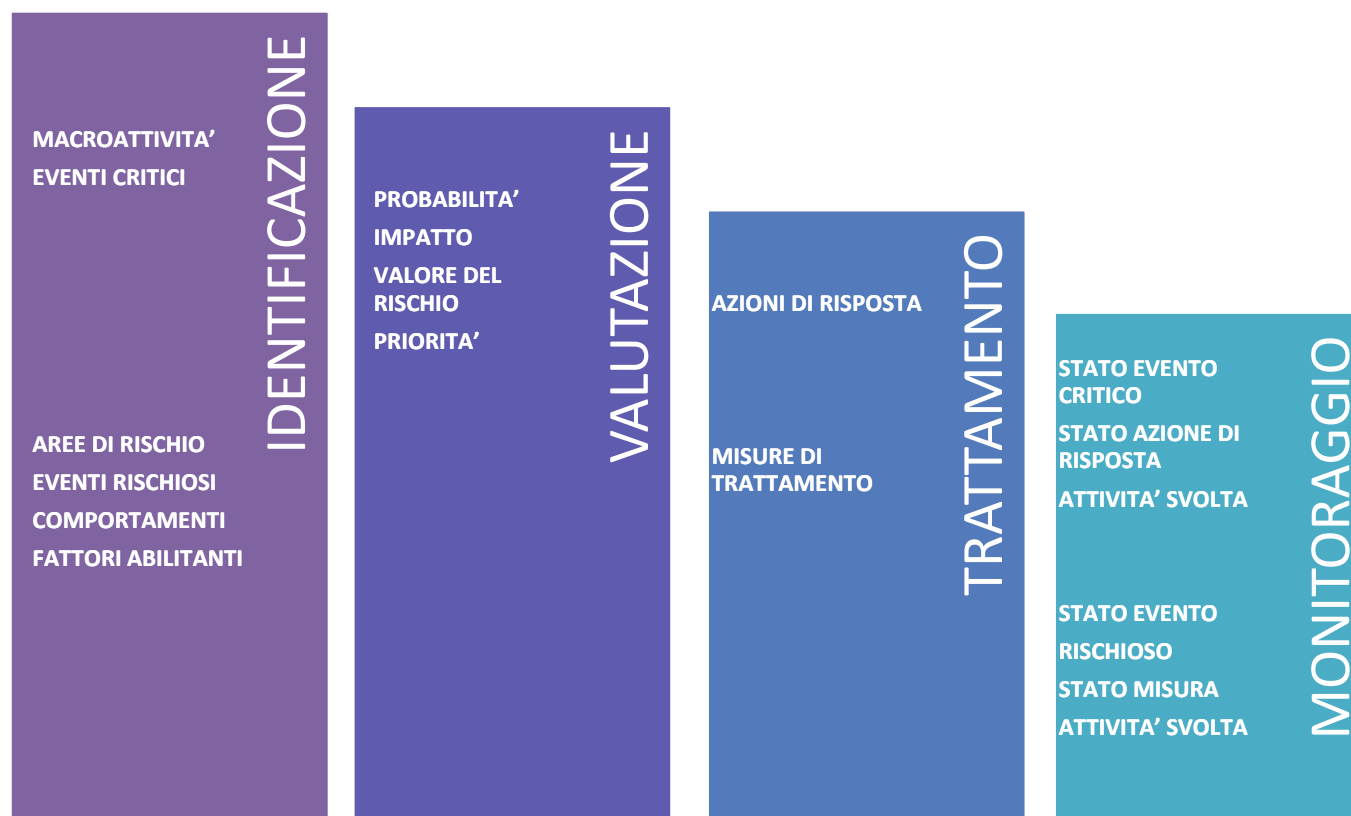
- ❖ Presidente
- ❖ Direttore generale/Capo dipartimento
- ❖ Direttore centrale
- ❖ Referente di dipartimento/direzione per i rischi
- ❖ *Responsabile per la Prevenzione della Corruzione (RPC)*
- ❖ Amministratore di processo



LE FASI DEL PROCESSO



LE PRINCIPALI INFORMAZIONI RILEVATE



14

Il Sistema di Risk Management introdotto in ISTAT: il percorso e l'applicativo di supporto

Roma, 16/05/2019

Il catalogo

Mio Catalogo 2 Novembre 2016

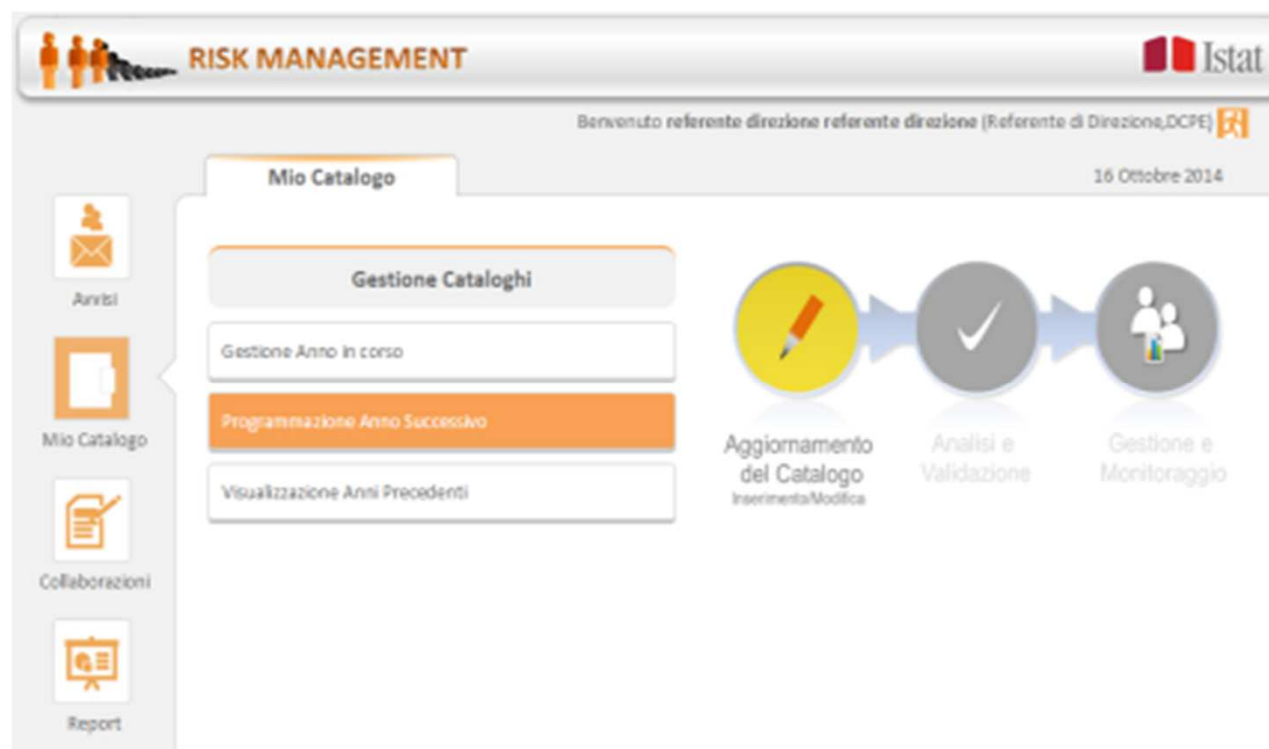
Ricerca Catalogo

Anno: 2016 Servizio Responsabile Interno: -----
 Dipartimento: DGEN Responsabilità Azione di Risposta/Trattamento: -----
 Direzione: DCRU Tipologia Rischio: Organizzativi

Macroattività Evento Critico Azione di Risposta

Codice	Serv. Resp. Int.	Codice	Tipologia	Risolto	Codice	PPMO	Responsabilità
<input checked="" type="radio"/> DCRU.01		<input checked="" type="checkbox"/> DCRU.01.01	Esterno	no	<input checked="" type="checkbox"/> DCRU.01.01.01	no	Interna
<input type="radio"/> DCRU.02		<input type="checkbox"/> DCRU.02.01	Interno	no	<input type="checkbox"/> DCRU.02.01.01	no	Interna
<input type="radio"/> DCRU.03	RCD	<input type="checkbox"/> DCRU.03.01	Esterno	no	<input type="checkbox"/> DCRU.03.01.01	no	Trasversale
<input type="radio"/> DCRU.04	RCD	<input type="checkbox"/> DCRU.04.01	Esterno	no	<input type="checkbox"/> DCRU.04.01.01	no	Trasversale
<input type="radio"/> DCRU.05	RCD	<input type="checkbox"/> DCRU.05.01	Esterno	no	<input type="checkbox"/> DCRU.05.01.01	no	Trasversale
		<input type="checkbox"/> DCRU.05.02	Esterno	no	<input type="checkbox"/> DCRU.05.02.01	no	Interna
<input type="radio"/> DCRU.06	RCD	<input type="checkbox"/> DCRU.06.01	Interno	no	<input type="checkbox"/> DCRU.06.01.01	no	Trasversale
<input type="radio"/> DCRU.07	RCD	<input type="checkbox"/> DCRU.07.01	Interno	no	<input type="checkbox"/> DCRU.07.01.01	no	Trasversale
<input type="radio"/> DCRU.08	RCD	<input type="checkbox"/> DCRU.08.01	Esterno	no	<input type="checkbox"/> DCRU.08.01.01	no	Interna
<input type="radio"/> DCRU.09	GRL	<input type="checkbox"/> DCRU.09.01	Interno	no	<input type="checkbox"/> DCRU.09.01.01	no	Interna
<input type="radio"/> DCRU.10	GRL	<input type="checkbox"/> DCRU.10.01	Interno	no	<input type="checkbox"/> DCRU.10.01.01	no	Interna
		<input type="checkbox"/> DCRU.10.02	Esterno	no	<input type="checkbox"/> DCRU.10.02.01	no	Interna
<input type="radio"/> DCRU.11	GRL	<input type="checkbox"/> DCRU.11.01	Esterno	no	<input type="checkbox"/> DCRU.11.01.01	no	Interna
<input type="radio"/> DCRU.12	GRL	<input type="checkbox"/> DCRU.12.01	Esterno	no	<input type="checkbox"/> DCRU.12.01.01	no	Interna
					<input type="checkbox"/> DCRU.12.01.02	no	Trasversale

A) L'aggiornamento del catalogo





16

Il Sistema di Risk Management introdotto in ISTAT: il percorso e l'applicativo di supporto

Roma, 16/05/2019

A) Gestione macro-attività

Macroattività 2015 - DCPE.30   

Descrizione:*

Serv. Responsabile Interno:* ▼ Unità Operativa: ▼



Principale **Eventi Critici**

Trasversale:* ▼ **Responsabile Esterno***

Area Tematica: Dipartimento:* ▼

Altro sogg. coinvolto: Direzione: ▼

Note:

A) Gestione evento critico

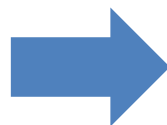
Macroattività 2015 - DGEN.31

Descrizione*: prova

Serv. Responsabile Interno: Unità Operativa:

Principale **Eventi Critici**

Non esistono Eventi Critici



Evento Critico 2015 - DGEN.31.01

Descrizione*: prova

Effetto/Conseguenza: *Aprire e Selezionare dal menu a tendina*

Tipologia Causa: *Aprire e Selezionare dal menu a tendina*

Tipologia*: Corporate: NO

Principale

Controlli Esistenti:

Area prioritaria:

Natura Evento:

Categoria: Classe Rischio:

Rischio Specifico:

Note:

A) Gestione evento critico

Evento Critico 2015 - DGEN.31.01

Descrizione*:

⌵ **_Effetto/Conseguenza:**

E.F.01_Indisponibilità dei locali o inadeguate
EF_01_Ritardo nell'output
E.F.02_Ritardo nel completamento dei lavori
ALTRO

Elimina
Aggiungi

Effetto/Conseguenza Selezionati:

⌵ **_Tipologia Causa:**

T.C. 01_Carenza nella pianificazione delle a
ALTRO

Elimina
Aggiungi

Tipologia Causa Selezionate:

Tipologia*:

Corporate:

Principale

Controlli Esistenti:

Area prioritaria:

Natura Evento:

Categoria: Classe Rischio:

Rischio Specifico:

A) Gestione delle azioni di risposta

Evento Critico 2015 - DCPE.31.01

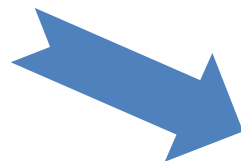
Descrizione:* nuovo evento

Effetto/Conseguenza:* nuovo

Causa:* nuovo Tipologia:* Interno

Principale Azione Risposta

ID	Descrizione	Responsabilità
DCPE.31.01.01	nuova azione	Interna
DCPE.31.01.02		



Azione di Risposta 2015 - DCPE.31.01.01

Descrizione:* nuova azione

Principale

Responsabilità*: Interna Esterna Trasversale

Dipartimento/Direzione: PRES, PRES/SAES, PRES/OIV, DGEN, DGEN/TEST, DGEN/DCIG, DGEN/DCAP

Elimina Aggiungi

Dipartimento/Direzione Coinvolti*:

Esterno ISTAT: inserisci Enti Esterni*:

Azione PAA*: Si

20

Il Sistema di Risk Management introdotto in ISTAT: il percorso e l'applicativo di supporto

Roma, 16/05/2019

A) Gestione area di rischio



Area Rischio 2015 - DCPE.AC01

Area:*

Sotto Area:
S.02.B_individuazione is
S.03.B_requisiti qualifica
S.04.B_requisiti aggiudicazione
S.05.B_valutazione offerte
S.06.B_verifica anomalie
S.07.B_procedure negoziate

Area A - personale
Area B - lavori, servizi e forniture
Area C - provvedimenti privi di effetto economico
Area D - provvedimenti con effetto economico

Aggiungi

Serv. Responsabile Interno:*

Unità Operativa:

Principale Evento Rischioso

Trasversale:*



Area Tematica:

Altro sogg. coinvolto:

Note:

Responsabile Esterno*
Dipartimento:*

Direzione:

A) Gestione evento rischioso

Area Rischio 2015 - DCPE.AC08

Area:* Area A - personale

Sotto Area:
S.02_A_progressione
S.03_A_conferimento incarichi

Elimina
Aggiungi

Sotto Area Selezionata*:
S.01_A_reclutamento

Processo*: n.d.

Fase:
n.d.

Elimina
Aggiungi

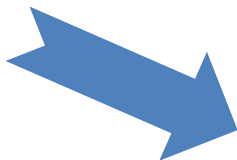
Fase Selezionata:

Serv. Responsabile Interno*: Servizio-Staff-DCPE

Unità Operativa:

Principale Evento Rischioso

Non esistono Eventi Rischiosi



Evento Rischioso 2015 - DCPE.AC08.01

Evento Rischioso*: E.01.A_requisiti personalizzati/insufficienti meccanismi di verifica

Fattispecie di Reato*:
F.R. 02_Corruzione (art. 319 c.p.)
F.R. 03_Corruzione (art. 320 c.p.)
F.R. 04_Istigazione alla corruzione
F.R. 05_Concussione
F.R. 06_Indebita induzione
F.R. 07_Peculato (art. 314 c.p.)

Elimina
Aggiungi

Fattispecie di Reato Selezionati*:
F.R. 01_Corruzione (art. 318 c.p.)

Principale Comportamento

Controlli esistenti*:

Note:

A) Gestione delle misure



Trattamento 2015 - DCPE.AC06.01.01

Denominazione Misura:* M.O. 14_Misura specifica

Descrizione Misura:*

Principale

Responsabilità*: Int



Dipartimento/Direzione:

- PRES
- PRES/SAES
- PRES/OIV
- DGEN
- DGEN/TEST
- DGEN/DCIG
- DGEN/DCAP

Esterno ISTAT: Inserisci Enti Esterni*:

Azione PAA*:

M.O. 01_Trasparenza
M.O. 02_Codice di comportamento
M.O. 03_Rotazione del personale addetto alle aree a rischio corruzione
M.O. 04_Astensione in caso di conflitto di interesse
M.O. 05_Conferimento incarichi dirigenziali e di responsabilità (art. 1 L. 39/2013)
M.O. 06_Actività e incarichi extra istituzionali
M.O. 07_Formazione commissioni interne per selezione personale e scelta del contraente
M.O. 08_Actività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro
M.O. 09_Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito
M.O. 10_Formazione del personale
M.O. 11_Patti di integrità
M.O. 12_Azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile
M.O. 13_Monitoraggio dei rapporti amministrazione/soggetti esterni e dei tempi procedurali
M.O. 14_Misura specifica

B) LA VALUTAZIONE DEI RISCHI

Probabilità: eventualità che il rischio si verifichi

Impatto: conseguenze derivanti dal verificarsi del rischio

————— =
Valore del **rischio Inerente** (R.I.): il rischio inerente rappresenta il livello totale di rischio, senza considerare i controlli esistenti:

— Controlli: livello di efficacia dei sistemi di controllo vigenti per il contenimento del rischio

————— =
Valore del **Rischio Residuo** (R.R.): il suo valore è dato dal confronto tra il valore del rischio inerente e il livello di efficacia dei sistemi di controlli in essere al momento della valutazione

I criteri di valutazione

Valutazione della probabilità: fa riferimento a un indice di natura quantitativa (Min=1; Max=5).

Per gli eventi classificati come criticità, la probabilità di accadimento corrisponde al valore massimo della scala

- *Valutazione dell'impatto* (Min=1; Max=5):
- Un indice di natura quantitativa (**Economicità**): costi aggiuntivi che l'organizzazione si troverà ad affrontare in caso si verifichi il rischio.
- Un indice di natura quantitativa/qualitativa, espresso come **Efficienza** (ossia il ritardo nella produzione dell'output) oppure **Reputazione** (possibili danni all'immagine dell'Istituto)

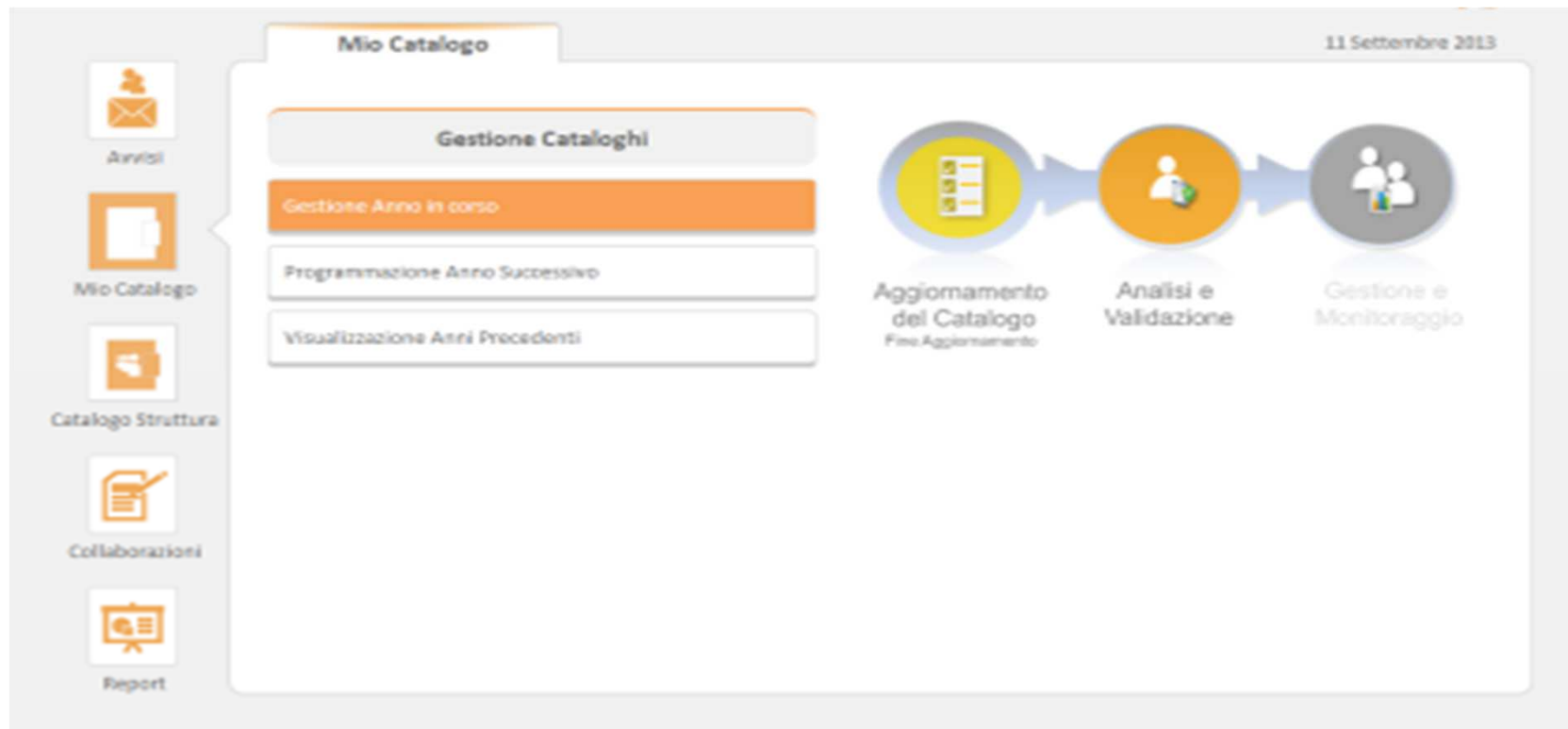
RISCHIO INERENTE

Il valore del **rischio residuo** risulta dal confronto qualitativo tra la **valutazione del rischio inerente** e la **valutazione dell'efficacia dei controlli**:

Tabella 5: Scala di valutazione del rischio residuo

<i>Se il rischio inerente è:</i>	<i>E l'efficacia dei controlli è:</i>	<i>Allora il rischio residuo è:</i>
Alto	Alta	Medio-basso
Alto	Medio -alta	Medio
Alto	Media	Medio –alto o Medio
Alto	Medio – bassa	Medio – alto
Alto	Bassa	Alto
Medio –alto	Alta	Medio-basso
Medio –alto	Medio -alta	Medio o Medio - basso
Medio –alto	Media	Medio o basso
Medio –alto	Medio – bassa	Medio
Medio –alto	Bassa	Medio - alto
Medio	Alta	Basso
Medio	Medio -alta	Basso
Medio	Media	Medio – basso o basso
Medio	Medio – bassa	Medio – basso
Medio	Bassa	Medio
Medio –basso	Alta	Basso
Medio –basso	Medio -alta	Basso
Medio –basso	Media	Basso
Medio –basso	Medio – bassa	Medio – basso o basso
Medio –basso	Bassa	Medio – basso
Basso	Alto-medio-bassa	Basso

B) La Validazione



27

Il Sistema di Risk Management introdotto in ISTAT: il percorso e l'applicativo di supporto

Roma, 16/05/2019

B) Analisi e Validazione

Evento Critico 2015 - DCIT.02.04

Descrizione*: prova

Effetto/Conseguenza: *Aprire e Selezionare dal menu a tendina*

Fattori Abilitanti: *Aprire e Selezionare dal menu a tendina*

Tipologia Causa: *Aprire e Selezionare dal menu a tendina*

Tipologia*: Interno

Corporate: SI

- identificare eventi “corporate”,
- inserire *eventi trasversali*.

Azione di Risposta 2015 - DCIT.02.04.01

Descrizione*: prova

Priorità*: SI

- identificare azioni di risposta *azioni prioritarie*.

B) Piano di fattibilità-azioni di risposta

Azione di Risposta 2015 - DGEN.06.02.01

Descrizione: 1) Reingegnerizzazione del processo 2) Definizione nuova procedura con indicazione dei tempi 3) Predisposizione documentazione standard

Priorità: SI

Principale **Piano Fattibilità**

Item-1

Anno*:	2015	Stato*:	04_Formalizzata
Descrizione Indicatore 1*:	Stato avanzamento		----
Obiettivo indicatore 1*:	100%		01_Da avviare
Descrizione Indicatore 2:			02_Proposta
Obiettivo indicatore 2:			03_Progettata
Descrizione Indicatore 3:			04_Formalizzata
Obiettivo indicatore 3:			05_Implementata
Output previsto*:	Formalizzazione procedura per la sottoscrizione di accordi/convenzioni		

Item-2

C) Il monitoraggio

The screenshot displays a web-based form for monitoring a critical event. At the top, a header bar shows 'Evento Critico' and '2013 - DCIG.02.01'. Below this, there are three icons: a list, a checkmark, and a group of people. The form fields are as follows:

- Descrizione:*** Carenza nella disponibilità di documentazione istruttoria
- Effetto/Conseguenza:*** Incertezza sulla trasmissione della valutazione negativa alla Commissione europea e/o allungamento dei tempi di conclusione delle pratiche nei casi di
- Causa:*** DA INSERIRE
- Tipologia:*** Interno

Below the main form, there are three tabs: 'Principale' (selected), 'Scheda Valutazione', and 'Azione Risposta'. The 'Principale' tab contains the following fields:

- Sistema di controllo:** (empty)
- Area prioritaria:** (empty)
- Natura Evento:** Criticità
- Categoria:** OPERATIVO
- Classe Rischio:** Organizzazione
- Classe Rischio Specifico:** Procedure gestionali e carte de
- Note:** Procedure amministrative e gestionali

At the bottom right of the form, there are three icons: a folder, a trash can, and a gear, with an orange arrow pointing to the gear icon.

30

Il Sistema di Risk Management introdotto in ISTAT: il percorso e l'applicativo di supporto

Roma, 16/05/2019

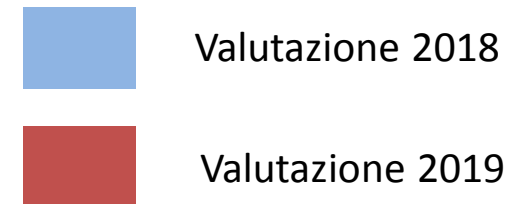
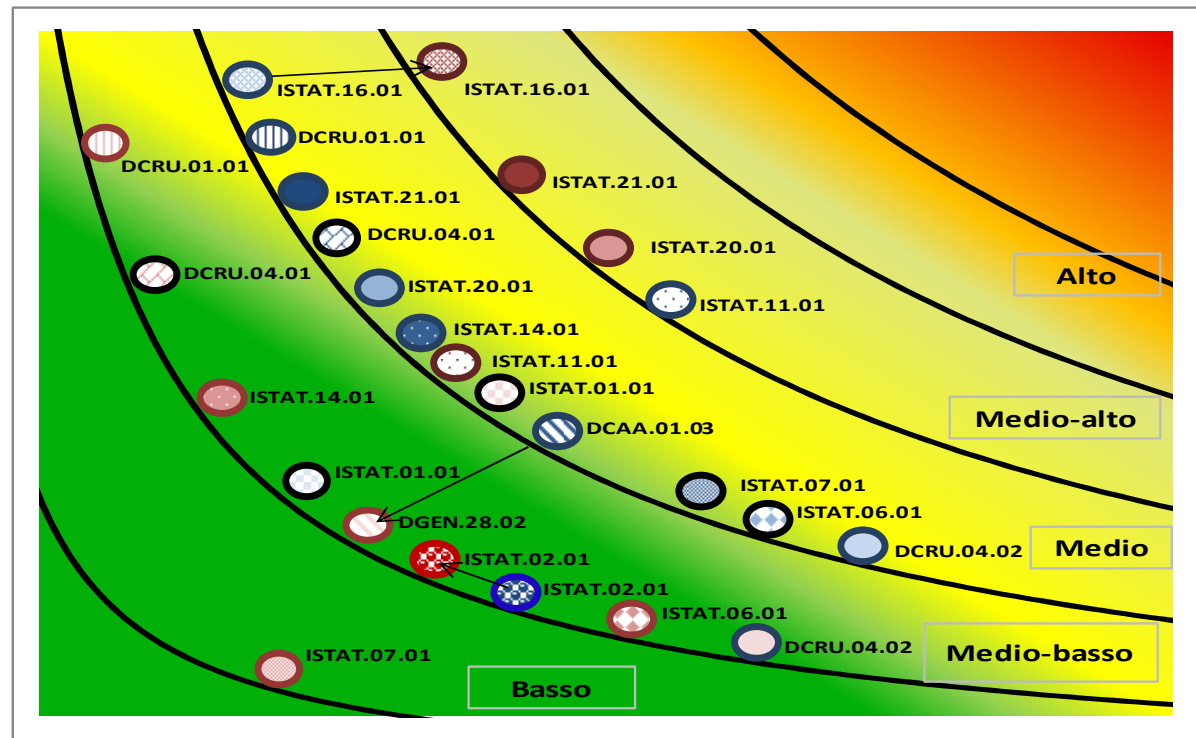
C) Il monitoraggio

The screenshot shows a web interface for 'Azione di Risposta' (Response Action) with the title '2014 - DCPE.30.01.01'. The description is 'Definizione Piano di Fabbisogno'. The form is divided into several sections:

- Principale:** A tabbed interface with 'Principale' selected.
- Responsabilità*:** Radio buttons for 'Interna', 'Esterna', and 'Trasversale'. Below are two lists of departments/directories: 'Dipartimento/Direzione:' (with 'Elimina' and 'Aggiungi' buttons) and 'Dipartimento/Direzione Coinvolti*:'.
- Esterno ISTAT:** A checked checkbox and the text 'inserisci Enti Esterni*:' followed by a text field containing 'Funzione Pubblica'.
- Azione PAA*:** A dropdown menu set to 'NO'.
- Primo Monitoraggio:** Fields for 'Stato proposta/obiettivo*:', 'Attività svolta(intermedio):', '% avanzamento obiettivo PAA:', and 'Codice obiettivo PAA:'.
- Secondo Monitoraggio:** Fields for 'Stato proposta/obiettivo*:', 'Attività svolta(finale)*:', '% avanzamento obiettivo PAA:', and 'Codice obiettivo PAA:'.
- Note:** A text area at the bottom.

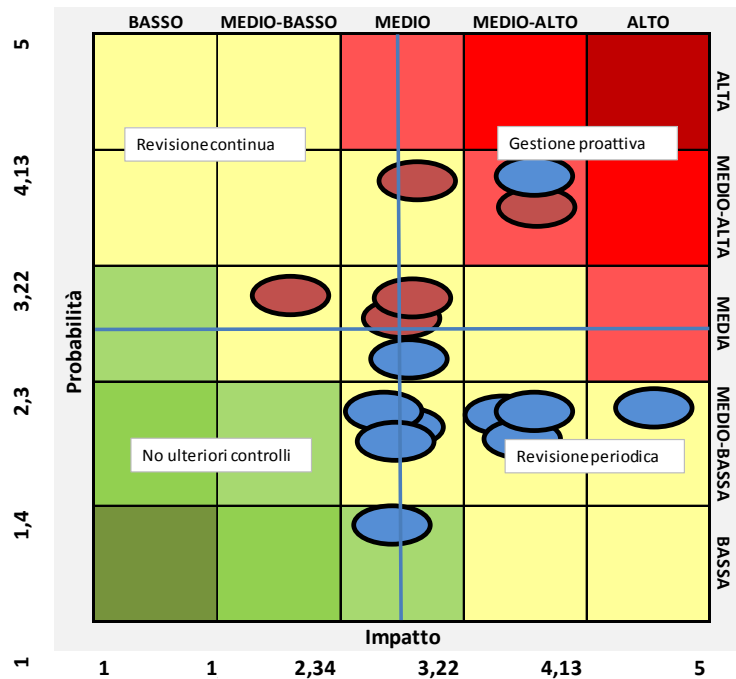
- Il monitoraggio delle azioni di risposta viene effettuato direttamente dalle strutture che compilano i campi dedicati;
- L'Ufficio di risk Management controlla la coerenza dei dati con il modello di ERM
- Nel caso di azioni prioritarie, la schermata riporta altresì i valori conseguiti dagli indicatori inseriti nel Piano di Fattibilità.

La rappresentazione dei rischi (1):



La rappresentazione dei rischi (2)

Rischi prioritari valutati nel 2019

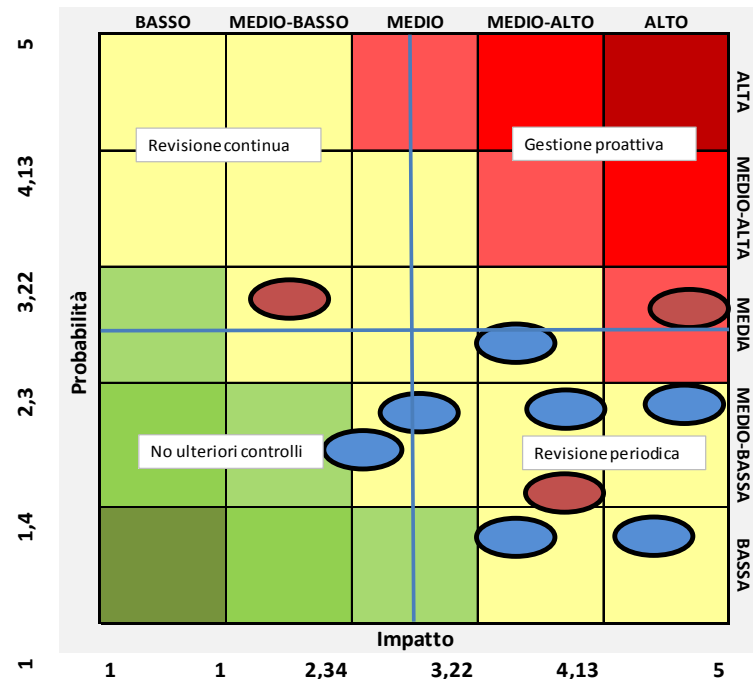


Legenda:

Specifici
Trasversali



Rischi prioritari valutati nel 2018



Legenda:

Specifici
Trasversali

