



# Il Sistema di Risk Management applicato ai Censimenti generali

Fabrizio Rotundi  
Istat - Direzione generale





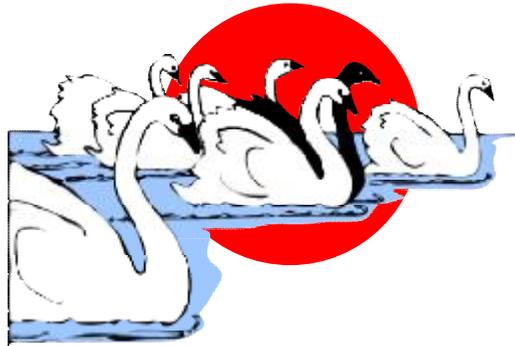
## “IL CIGNO NERO”

---

**“... rara avis in terris, nigroque simillima cygno ...”**

(trad. “... una creatura alata tanto rara a questo mondo da essere simile a un cigno nero ...”)

*Giovenale, poeta latino, Satire, VI, 165*



**Il “... cigno nero ... è un evento isolato, che non rientra nel campo delle normali aspettative ... ha un impatto enorme ... nonostante il suo carattere di evento isolato, la natura umana ci spinge a elaborare a posteriori giustificazioni della sua comparsa, per renderlo spiegabile e prevedibile ...”**

*Nassim Nicholas Taleb, saggista libanese,*

**“Il cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita”**



# Perché fare Risk Management

- ▶ **Orienta il controllo senza** creare **sovrapposizioni** organizzative
- ▶ Si **integra** con i Sistemi di P&C e con le Politiche organizzative
- ▶ Punta a **migliorare** la **qualità** dei servizi e dei prodotti
- ▶ **Supporta** i processi **decisionali** e di analisi dell'organizzazione
- ▶ **Rafforza la trasparenza** e la fiducia degli *stakeholder*



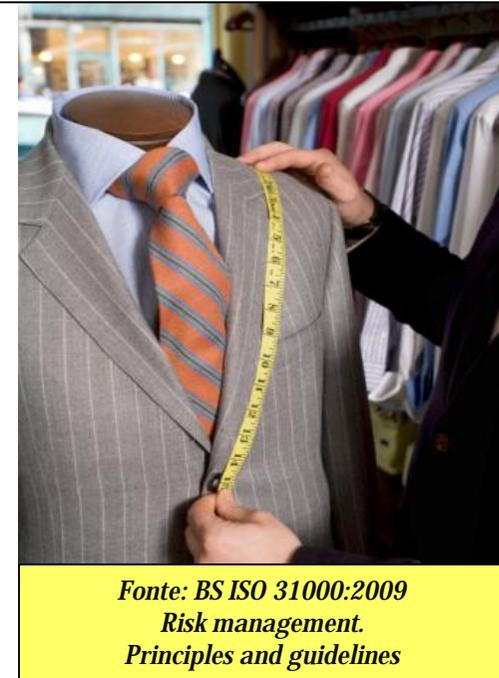
- ✔ Richiede un **investimento iniziale** in risorse e formazione
- ✔ Prevede il **Re-thinking** dell'organizzazione per processi
- ✔ **Fortemente innovativo**, con poche esperienze nella P.A.



# Come fare Risk Management

## Il Sistema di Risk Management deve:

1. essere costruito “**su misura**”
2. tenere conto della **cultura organizzativa**, dei fattori umani e del comportamento
3. essere **sistematico e strutturato**
4. operare con un **linguaggio comune**
5. basarsi sulle **migliori informazioni disponibili**
6. essere **indirizzato esplicitamente** alle criticità
7. essere **parte** di un **processo decisionale**
8. proteggere e **tutelare** tutto ciò che ha un **valore**
9. essere **trasparente e inclusivo**
10. essere **dinamico, iterativo e reattivo** al cambiamento
11. aggiornare e **rinnovare i principi di base**





# Gli Obiettivi del Sistema

Il Sistema di Risk Management ha l'obiettivo di tutelare e consolidare:

- + la posizione di **leadership** e il rapporto di fiducia tra “cliente” e “fornitore”
- + **l'efficacia e l'efficienza** dei processi per destinare risorse alle priorità strategiche
- + la **soddisfazione degli stakeholder** per la qualità dei servizi e dei prodotti
- + i **valori, il senso etico** e la **percezione di appartenenza** all'organizzazione
- + il **patrimonio, materiale e immateriale**, a disposizione dell'organizzazione
- + la **crescita della cultura organizzativa**, a tutti i livelli, della gestione e del controllo del rischio





# Gli Obiettivi strategici ISTAT

Il **Sistema di Risk Management** insiste sugli **obiettivi strategici** fissati dal **Governo** dell'Istituto:

- + del **sostegno alla produzione statistica** attraverso processi amministrativi e gestionali di qualità
- + della “**messa in sicurezza**” di tutti i Sistemi dell'Istituto
- + dello **sviluppo del capitale umano** e il miglioramento delle condizioni di lavoro del personale



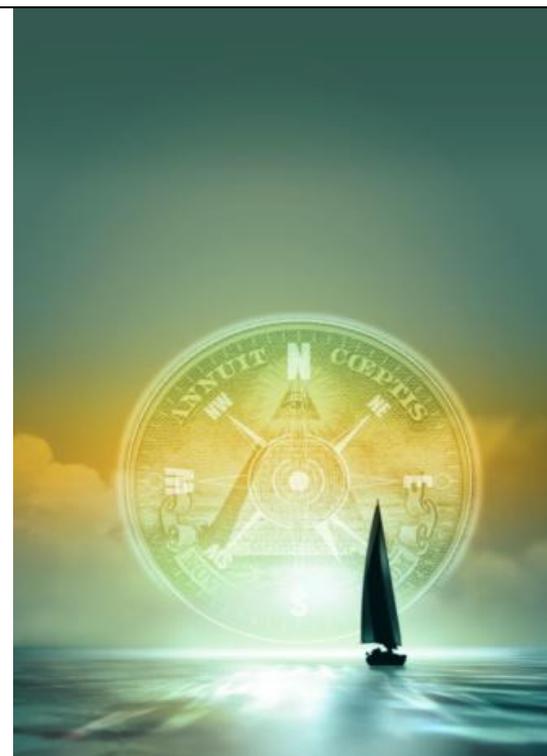
La **Direzione generale partecipa** alla “*messa in sicurezza*” dell'Istituto con la **definizione** del Sistema di gestione dei Rischi, *progettato, sperimentato e applicato* dalla *Commissione tecnica* per l'introduzione in Istat di un Sistema di Risk Management



# Il Progetto Risk Management ISTAT

Il Progetto muove lungo 3 dimensioni:

- l'**organizzazione**, con la proposta di articolazione delle competenze e delle interconnessioni tra i Sistemi gestionali
- il **Processo di ERM**, con lo sviluppo delle fasi di analisi e trattamento dei rischi organizzativi
- la **formazione e la diffusione**, con la crescita della cultura organizzativa della gestione del rischio: [risk.istat.it](http://risk.istat.it)



*Ciclo di Programmazione e sviluppo del Processo di gestione dei rischi (Ca.SO. ERM)*

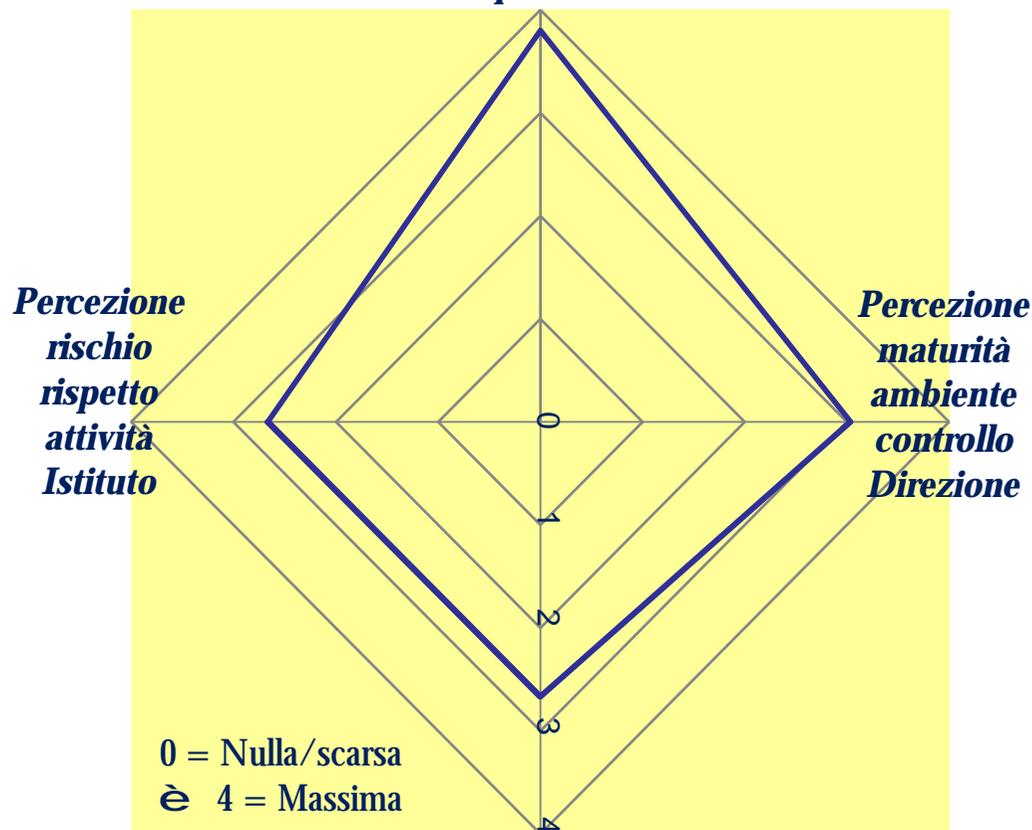
# La percezione del rischio in ISTAT

## SURVEY SULLA PERCEZIONE DEL RISCHIO

- gestione del rischio: componente importante, ma moderata fiducia nel riscontro negli obiettivi strategici
- attuale ambiente di controllo: poco maturo per una programmazione delle attività critiche, a livello di direzione e d'Istituto
- inadeguatezza dell'attuale configurazione organizzativa per sviluppare con successo un sistema di gestione dei rischi
- l'analisi dei processi è la via migliore per identificare le cause del rischio, ma è poco percorribile



### *Percezione rischio rispetto alle attività Direzione*



### *Percezione maturità ambiente di controllo Istituto*

<https://risk.istat.it>



# La catalogazione

Il Framework del Catalogo dei rischi rappresenta: attività, criticità ed effetti

Sezione 1 - Analitica attività		Sezione 2 - Rischio				Sezione 3 - Effetti e risposte	
Macroattività	Struttura responsabile	Classe di rischio	Rischio specifico	Criticità interne	Criticità esterne	Effetto/ conseguenza	Proposta intervento
Rilevazione Numeri Civici (RNC)	SCD/B	E. organizzazione	E.1. organizzazione attività	Uffici regionali molto impegnati in altri progetti e manca la nomina dei referenti RNC	• Modelli di rilevazione fatti con le basi territoriali della DCET (solo 34 già disponibili, 54 disponibili a breve, 106 entro novembre)	Gli Uffici regionali non hanno le risorse umane per coordinare la RNC a livello sub regionale	Iniziare con i Comuni i cui dati sono disponibili e rinviare l'inizio per gli altri (mancata RNC non pregiudica il censimento)
Pieno Generale di Censimento (PGC)	DCCG	U. esigenze	U.1. decisioni istituzionali	Mancata comunicazione e diffusione del soggetto responsabile a redarre il PGC. Criticità relative ai tempi di approvazione interna e alle eventuali modifiche.	• Per approvare il PGC equindi attribuire le competenze a livello decentrato è necessaria la Conferenza Unificata con tempi e procedure di convocazione lunghe e incerte	I Comuni non possono inserire in bilancio preventivo le spese necessarie per fare il censimento	• Separazione dell'approvazione dei contributi ai Comuni e dell'approvazione della rete organizzativa (entro 9/2010)
Costituzione Uffici di Censimento (UCC)	SCD/D	E. organizzazione	E.1. organizzazione attività	• Occorre l'approvazione del PGC • Manca la nomina dei referenti regionali • RI T per carenza risorse negli Uffici Regionali	Comune dell'Aquila: Comuni alluvionati di Messina: Ufficio regionale a Roma (non c'è più)	Rischio ritardi nella costituzione della rete censuaria con conseguente ritardo nel reclutamento del personale ad hoc - nella formazione del personale della rete - nella richiesta delle LAC	
Definizione fabbisogno e selezione del personale	DCCG/U	D. personale	D.1. carenza personale	• Selezione • Concorso • Costituzione commissioni • Graduatoria idoneità	• Ritardi • Richiesta proroghe da parte dei neo assunti che hanno posticipato l'inserimento	Ritardo nell'inserimento del personale nell'attività produttiva	• Attivare liste aperte per velocizzare le procedure di reclutamento • Avvio della formazione (anche per attività gestionali e amministrative collegate ai censimenti)
Requisiti di selezione coordinatori e rilevatori	SCD	E. organizzazione	E.1. organizzazione attività	Tempi di elaborazione della proposta interna	Ritardo nell'individuazione criteri selettivi e tipologia di incarico conseguente al coinvolgimento del FP e del MEF	Mancato reclutamento di rilevatori e coordinatori nei tempi previsti	



# La valutazione

*Esempio*

*Probabilità*

% di errore rilevato	Valore da attribuire
Fino a 0,5%	1
0,6% - 5,0%	2
5,1% - 10,0%	3
Oltre 10,0%	4

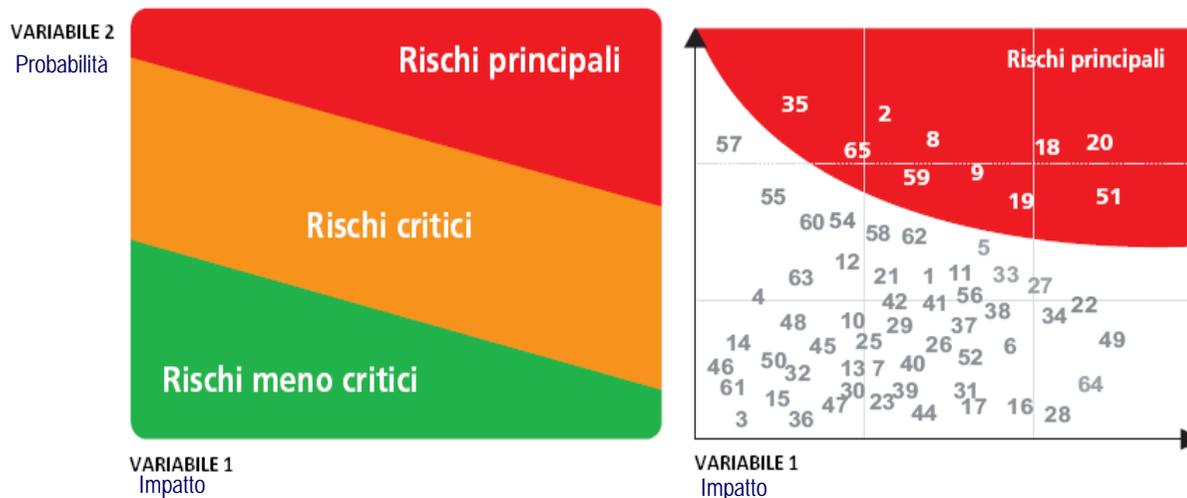
X

*Impatto*

Costo della sostituzione	Valore da attribuire
Fino a € 50.000	1
€ 50.001 - € 200.000	2
€ 200.001 - € 500.000	3
Oltre € 500.000	4

=

*Valutazione del rischio*





# Le azioni di risposta e il monitoraggio

## *Il report del rischio*

REPORT DI RISCHIO			
PROCESSO			
RISCHIO	COD RISCHIO	CATEGORIA	DESCRIZIONE RISCHIO
VALUTAZIONE	PROBABILITA'	IMPATTO	GIUDIZIO FINALE

## *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	Periodicit� rilevazione e aggiornamento



# Rischi: Censimento popolazione e abitazioni

Tipo rischio	Classe di rischio	Rischio specifico	Interne/Esterne	Totale	In % su totale Area
1. Strategici	A. produzione statistica	A.2 manualistica di supporto alle indagini	Criticità interne	1	9,1%
			Criticità esterne		
		A.3 definizione modelli di rilevazione	Criticità interne	2	18,2%
			Criticità esterne		
	E. organizzazione	E.1.organizzazione attività	Criticità interne	7	63,6%
			Criticità esterne	4	80,0%
	J. esogeni	J.1 Relazioni istituzionali	Criticità interne	1	9,1%
			Criticità esterne	1	20,0%
1. Strategici: Criticità interne				11	37,9%
1. Strategici: Criticità esterne				5	23,8%
2. Operativi	A. produzione statistica	A.1. classificazioni, glossari, nomenclature e definizioni	Criticità interne	1	9,1%
			Criticità esterne		
		A.4. metodologie di indagine	Criticità interne	2	18,2%
			Criticità esterne	2	20,0%
	D. personale	D.1. carenza personale	Criticità interne	1	9,1%
			Criticità esterne	1	10,0%
	E. organizzazione	E.1.organizzazione attività	Criticità interne	5	45,5%
			Criticità esterne	5	50,0%
		E.3. amministrativo - contrattuali	Criticità interne	1	9,1%
			Criticità esterne	1	10,0%
	F. tecnologici	F.4. registrazione dati	Criticità interne	1	9,1%
			Criticità esterne	1	10,0%
2. Operativi: Criticità interne				11	37,9%
2. Operativi: Criticità esterne				10	47,6%



# Rischi: Censimento popolazione e abitazioni

Tipo rischio	Classe di rischio	Rischio specifico	Interne/Esterne	Totale	In % su totale Area
3. Compliance	E. organizzazione	E.1.organizzazione attività	Criticità interne	2	50,0%
			Criticità esterne	1	33,3%
	J. esogeni	J.1 Relazioni istituzionali	Criticità interne	2	50,0%
			Criticità esterne	2	66,7%
3. Compliance: Criticità interne				4	13,8%
3. Compliance: Criticità esterne				3	14,3%
4. Informativi	E. organizzazione	E.1.organizzazione attività	Criticità interne	2	66,7%
			Criticità esterne	2	66,7%
	F. tecnologici	F.1. infrastrutturali	Criticità interne	1	33,3%
			Criticità esterne	1	33,3%
4. Informativi: Criticità interne				3	10,3%
4. Informativi: Criticità esterne				3	14,3%
Totale Criticità interne				29	58,0%
Totale Criticità esterne				21	42,0%
Totale Criticità				50	



# Istruzioni per l'uso

1. Prendere il **tempo giusto** per distinguere il “caso” dalla “percezione”
2. Utilizzare **tecniche e metodi** di ragionamento organizzativo
3. Preferire un atteggiamento **propositivo, rilassato e non difensivo**
4. Rappresentare **le attività** possibilmente in **ordine sequenziale**
5. **Individuare criticità e indicatori** a livello di Macroattività
6. **Limitare le deleghe** e le **sovrapposizioni** di responsabilità
7. **Indicare** almeno **un'alternativa** o specificare perché non esiste
8. **Finalizzare** le criticità e le azioni al **miglioramento della qualità**





# Le Azioni: la Governance

## *Organi di governo:*

- + definiscono i **principi di Governance**
- + stabiliscono il **livello di attitudine e di accettazione** del rischio
- + formulano gli **obiettivi strategici** per la gestione del rischio
- + fissano l'**equilibrio tra qualità** dei prodotti o servizi e **soddisfazione** degli stakeholder
- + nominano il **Risk Manager o il Risk Committee**
- + risolvono i “**conflitti di competenza**”





# Le Azioni: il Management

## *Top Manager (Direttore):*

- + esprime la propria **percezione del rischio**
- + traduce in **azione gli obiettivi strategici**
- + nomina il **referente** di direzione
- + sovrintende alla **formazione del catalogo**
- + valuta i rischi e **fissa le priorità** d'intervento
- + definisce gli **early warnings** e le azioni di risposta



## *Middle Manager (Responsabile di Servizio, Unità, Progetto):*

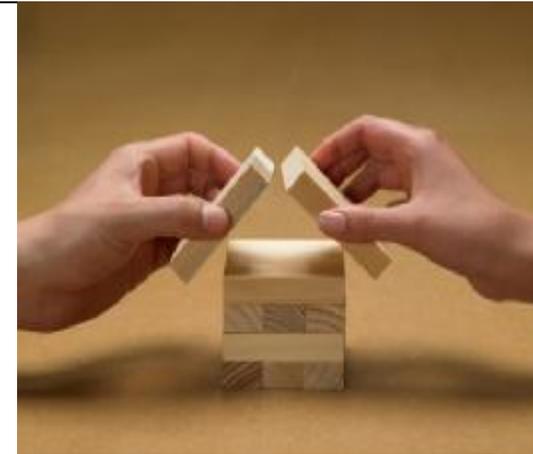
- + avvia o sviluppa le **analisi di processo**
- + segnala e **cataloga i rischi**
- + valuta e **aggiorna il catalogo** dei rischi
- + definisce gli **indicatori** e la soglia di rischio
- + attua le **azioni di risposta** e monitora gli **early warnings**
- + controlla l'**efficacia e l'efficienza** delle azioni di risposta



# Le Azioni: il supporto

## *Referente di Direzione:*

- + collega **direzione e Commissione tecnica**
- + individua le **competenze interne**
- + coordina il **supporto organizzativo**
- + forma e **valuta il catalogo**
- + monitora le **azioni di risposta**
- + agevola la **formazione e la diffusione** della cultura organizzativa



## *Commissione tecnica:*

- + adotta e **applica la metodologia** di Risk Management
- + contribuisce a **diffondere la cultura organizzativa**: <https://risk.istat.it>
- + definisce e **aggiorna la procedura** di Risk Management
- + fissa **le classi di rischio** e partecipa al catalogo
- + attiva gli **organi di Governo per le criticità insolite**
- + facilita le **azioni di risposta** dei “*process owner*”
- + monitora la **coerenza degli *early warnings*** e delle azioni di risposta



# Le azioni: il controllo del Sistema

## *Internal Audit:*

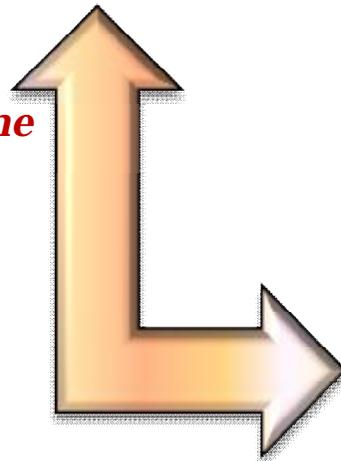
- + controlla la **coerenza e l'attuazione** del Sistema di Risk management
- + analizza la **gestione dei "rischi-chiave"**
- + valuta il **livello dei controlli** applicati
- + verifica l'**affidabilità della valutazione**
- + monitora l'**efficacia e l'efficienza** delle azioni di risposta e l'**affidabilità** degli *early warnings*
- + esamina l'**attendibilità del reporting**



# Lo sviluppo del Sistema



*dall'inter-conessione*



*all'intra-conessione*



# L'integrazione con i Sistemi gestionali





# La rete organizzativa dei Sistemi gestionali





# Biblio&Sitografia

ISO/FDIS 31000:2009; ISO/FDIS 31010:2009. Risk management - Principles and guidelines – Risk Assessment

FERMA 2004. Standard of Risk management

ISO/IEC 27005:2008; 27001:2009. Information technology - Information security Risk management - Code of practice

ISO/IEC 16085:2006. System and software engineering - Life cycle processes - Risk management

ACT AS/NZS 4360:2004. Risk management

PD ISO/IEC Guide 73:2002 - Guidelines for use in standards, 2002

BS 31100:2008. Risk Management – Code of Practice

OECD. Corporate Governance Principles. 2004

EUROPEAN COMMISSION. Risk Management - Guide. 04 2008

DELIBERE C.i.V.I.T nn. 88, 89, 104, 105 e 112



ASSOCIAZIONE ITALIANA INTERNAL AUDITORS/PRICEWATERHOUSECOOPERS. La gestione del rischio aziendale. Sole24 ORE, 2006

BERETTA, S. E PECCHIARI, N. Analisi e valutazione del sistema di controllo interno. Metodi e tecniche. Milano. Il Sole 24 ORE, 2007

D'ONZA, G. Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management. Milano. Giuffrè, 2008

GIORGINO, M. E TRAVAGLINI, F. Il risk management nelle imprese Italiane. Milano. Il Sole 24 ORE, 2008

NEPI, A. Project risk management. Analisi e gestione dei rischi di progetto. Milano. Franco Angeli, 2007

PEZZANI, F. Performance management nelle pubbliche amministrazioni e nelle istituzioni internazionali. EGEA, 2009

SINIBALDI. Risk Management. HOEPLI, 2007

TALEB, N. N. The Black Swan: the Impact of the Highly Improbable. New York. Random House, 2007

HINNA L., MONTEDURO F., Amministrazioni pubbliche. Evoluzione e sistemi di gestione. ARACNE, 2006

HINNA L., Pubbliche amministrazioni: cambiamento di scenario e strumenti di controllo interno. CEDAM, 2002

[www.anra.it](http://www.anra.it)

[www.aiiaweb.it](http://www.aiiaweb.it)

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<http://twitter.com/nntaleb>

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

<http://www.ferma-asso.org>

<http://rmmagazine.com>

<http://delpup.wordpress.com>

<http://www.theirm.org>

<http://www.iso.org>

***risk.istat.it***



<https://risk.istat.it>

