



Il nuovo PNA e il supporto della Città Metropolitana ai Comuni del territorio

Il Risk Assessment alla luce di:

- ★ *Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione*
- ★ **PNA 2016 (Delibera ANAC n. 831 del 3/8/16)**
- ★ **Buone Pratiche**

Torino, 11 novembre 2016

PROF. FALDUTO LEONARDO



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE



★ U.N.S.C.P. ★



Miglioramento del processo di Gestione del Rischio (Risk Management) di Corruzione

Le principali fasi del processo di gestione del «Rischio di Corruzione»:



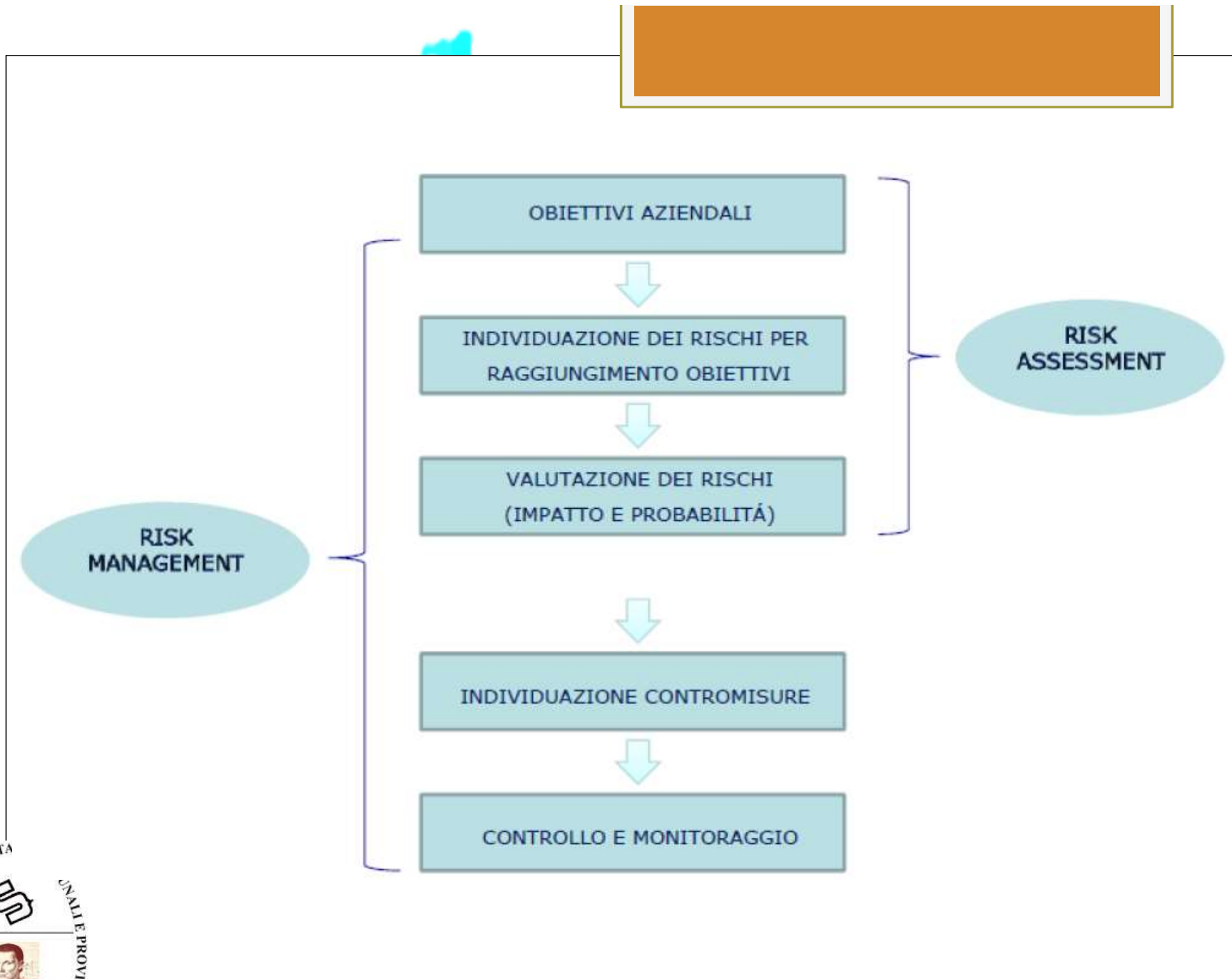
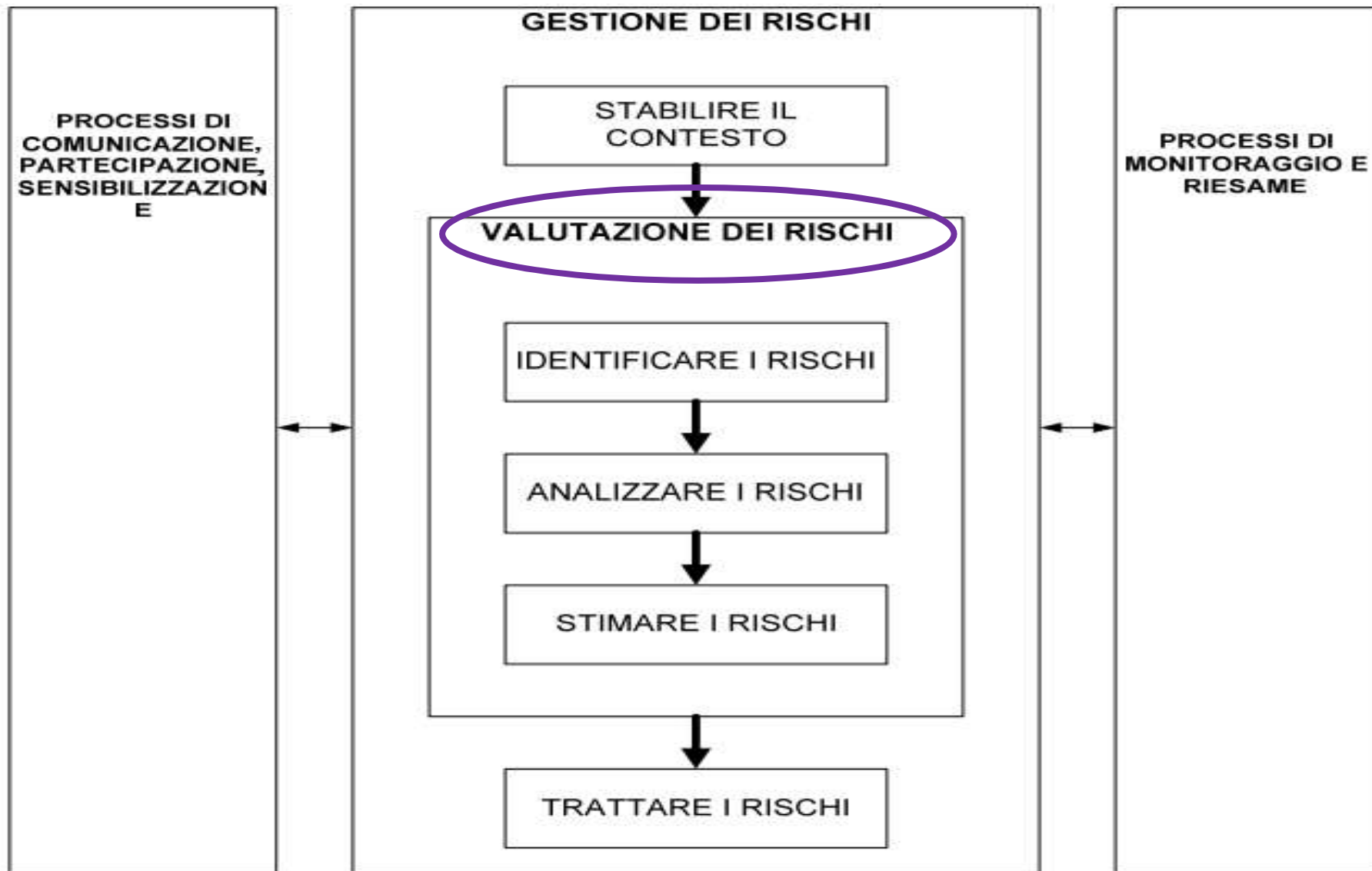


Figura 1 – sistema di gestione del rischio e processi correlati secondo lo standard ISO 31000.



... aggiornamento 2015 al PNA

3.	Indicazioni per il processo di gestione del rischio di corruzione	26
3.1.	Autoanalisi organizzativa e indicatori	26
3.2.	Mappatura dei processi	26

Miglioramento del processo di gestione del rischio di corruzione

La Gestione del Rischio di Corruzione:

- a) deve realizzare l'interesse pubblico alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza;
- b) è parte integrante del processo decisionale;
- c) è realizzata assicurando l'integrazione con altri processi di programmazione e gestione (in particolare con il ciclo di gestione della *performance* e i controlli interni);
- d) è un processo di miglioramento continuo e graduale;
- e) implica l'assunzione di responsabilità;
- f) è un processo che tiene conto dello specifico contesto interno ed esterno di ogni singola amministrazione o ente, nonché di quanto già attuato;
- g) è un processo trasparente e inclusivo;
- h) è ispirata al criterio della prudenza;
- i) non consiste in un'attività di tipo ispettivo o con finalità repressive.

PNA 2016

6. Gestione del rischio di corruzione

Partendo dalla considerazione che gli strumenti previsti dalla normativa anticorruzione richiedono un impegno costante anche in termini di comprensione effettiva della loro portata da parte delle amministrazioni per produrre gli effetti sperati, l'Autorità, in questa fase ha deciso di confermare le indicazioni già date con l'Aggiornamento 2015 al PNA per quel che concerne la metodologia di analisi e valutazione dei rischi. Sono indicazioni centrali per la corretta progettazione di misure di prevenzione contestualizzate rispetto all'ente di riferimento.

In particolare l'Autorità ribadisce quanto già precisato a proposito delle caratteristiche che devono avere le misure di prevenzione della corruzione, adeguatamente progettate, sostenibili e verificabili; è inoltre necessario che siano individuati i soggetti attuatori, le modalità di attuazione di monitoraggio e i relativi termini.

Alcune semplificazioni, per i comuni di piccole dimensioni, sono possibili grazie al supporto tecnico e informativo delle Prefetture in termini di analisi dei dati del contesto esterno.

Fermo restando che, come anche specificato nel PNA 2013 (All. 1 p. 24) e nell'Aggiornamento 2015 al PNA, le indicazioni metodologiche non sono vincolanti, con successive linee guida l'Autorità si riserva di apportare le modifiche necessarie al sistema di misurazione.

1. Analisi del contesto

1.1) Analisi del contesto esterno:

ha come obiettivo quello di evidenziare come le caratteristiche dell'ambiente nel quale l'amministrazione o l'ente opera, con riferimento, ad esempio, a variabili culturali, criminologiche, sociali ed economiche del territorio possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi al proprio interno. Negli enti locali i RPC potranno avvalersi degli elementi e dei dati contenuti nelle relazioni periodiche sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica, presentate al Parlamento dal Ministero dell'Interno e pubblicate sul sito della Camera dei Deputati (Ordine e sicurezza pubblica e D.I.A. :

http://www.camera.it/leg17/494?idLegislatura=17&categoria=038&tipologiaDoc=elenco_categoria)

Miglioramento del processo di gestione del rischio di corruzione

1.2) Analisi del contesto interno

Si ha riguardo agli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione operativa che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruzione, oltrechè **al sistema dei Controlli Interni**. Molti dati per l'analisi del contesto sono contenuti anche in altri strumenti di programmazione (v. Piano delle *performance*) o in documenti che l'amministrazione già predispone ad altri fini (v. conto annuale, documento unico di programmazione degli enti locali).

Aree emergenti a rischio:

Sono Aree con alto livello di probabilità di eventi rischiosi quelle relative allo svolgimento di attività di:

- **gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;**
- **controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;**
- **incarichi e nomine;**
- **affari legali e contenzioso.**

Are Obbligatorie

- a) autorizzazione o concessione;
- b) scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al d.lgs. n. 163 del 2006;
- c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
- d) concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera di cui all'articolo 24 del citato decreto legislativo n. 150 del 2009.

AREE emergenti + AREE obbligatorie = AREE GENERALI

Vi sono poi AREE di Rischio Specifiche *che rispecchiano le specificità funzionali e di contesto*

«... È importante chiarire che le “aree di rischio specifiche” non sono meno rilevanti o meno esposte al rischio di quelle “generali”, ma si differenziano da queste ultime unicamente per la loro presenza in relazione alle caratteristiche tipologiche delle amministrazioni e degli enti.»

«Concorrono all'individuazione delle “aree di rischio specifiche”, insieme alla mappatura dei processi:

- le analisi di eventuali casi giudiziari e di altri episodi di corruzione o cattiva gestione accaduti in passato nell'amministrazione o in amministrazioni dello stesso settore di appartenenza;
- incontri (o altre forme di interazione) con i responsabili degli uffici;
- incontri (o altre forme di interazione) con i portatori di interesse esterni, con particolare riferimento alle associazioni impegnate sul territorio nella promozione della legalità, alle associazioni di categoria e imprenditoriali;

▪ aree di rischio già identificate da amministrazioni simili per tipologia e complessità organizzativa.»

Con riferimento alle «prime» 4 Aree Obbligatorie di R. gli Allegati 2 e 3 al PNA 2013 rappresentavano le «Sotto Aree» di rischio e i possibili «rischi» - «considerati in un'ottica strumentale alla realizzazione di fatti di corruzione.»

E', quindi, opportuno procedere a creare il «Risk Register» ampliato alle «A. Emergenti» ed alle «A. di Rischio Specifiche», al livello di dettaglio delle «Sotto Aree», maieuticamente evinte in ogni specifico contesto.

- Vedasi dell'aggiornamento 2015 del PNA la «**PARTE SPECIALE - APPROFONDIMENTI _ I – AREA DI RISCHIO CONTRATTI PUBBLICI**»

Miglioramento del processo di gestione del rischio di corruzione

1.3) Mappatura dei processi:

Resta fermo che le amministrazioni e gli enti per il PTPC 2016 sono, comunque, tenuti ad avere, qualora non completino la mappatura dei processi per le ragioni appena esposte, quanto meno una mappatura di tutti i macro processi svolti e delle relative aree di rischio, “generalì” e “specifiche”, cui sono riconducibili.

Il concetto di processo è più ampio e flessibile di quello di procedimento amministrativo.

L'effettivo svolgimento della mappatura deve risultare nel PTPC.

In condizioni di particolare difficoltà organizzativa, adeguatamente motivata, la mappatura dei processi può essere realizzata al massimo entro il 2017.

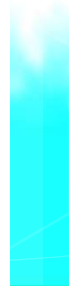
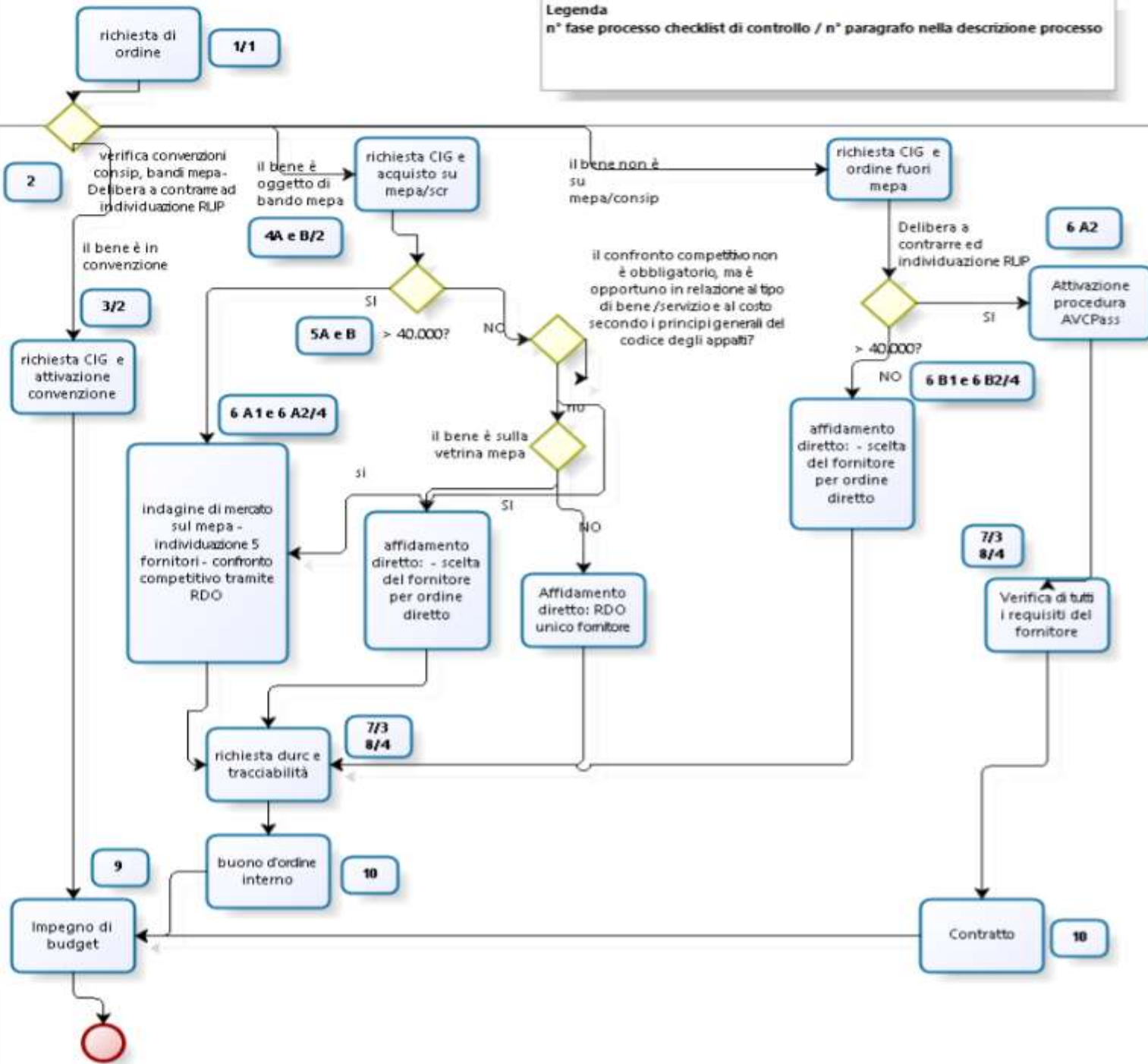
Vedi Mappatura Università (flow chart e descrizione processi)

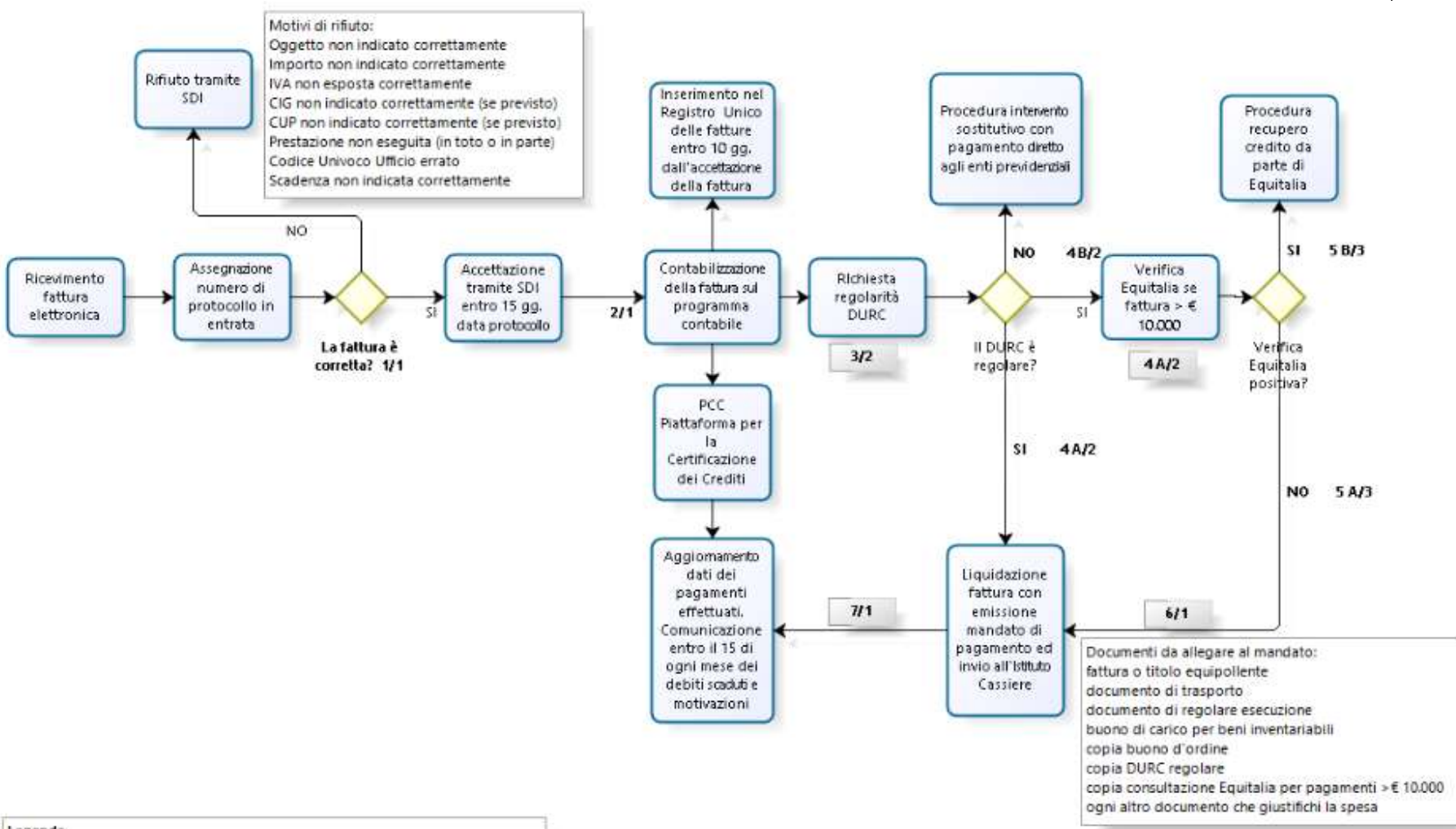
- L'accuratezza e l'eshaustività della mappatura dei processi è un requisito indispensabile per la formulazione di adeguate misure di prevenzione e incide sulla qualità dell'analisi complessiva.
- L'obiettivo è che le amministrazioni e gli enti realizzino la mappatura di tutti i processi. Essa può essere effettuata con *diversi livelli di approfondimento*. Dal livello di approfondimento scelto dipende la precisione e, soprattutto, la completezza con la quale è possibile identificare i punti più vulnerabili del processo e, dunque, i rischi di corruzione che insistono sull'amministrazione o sull'ente: una mappatura superficiale può condurre a escludere dall'analisi e trattamento del rischio ambiti di attività che invece sarebbe opportuno includere.

Acquisti sotto 40.000 euro - acquisti in economia

soggetto richieder

ufficio







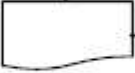



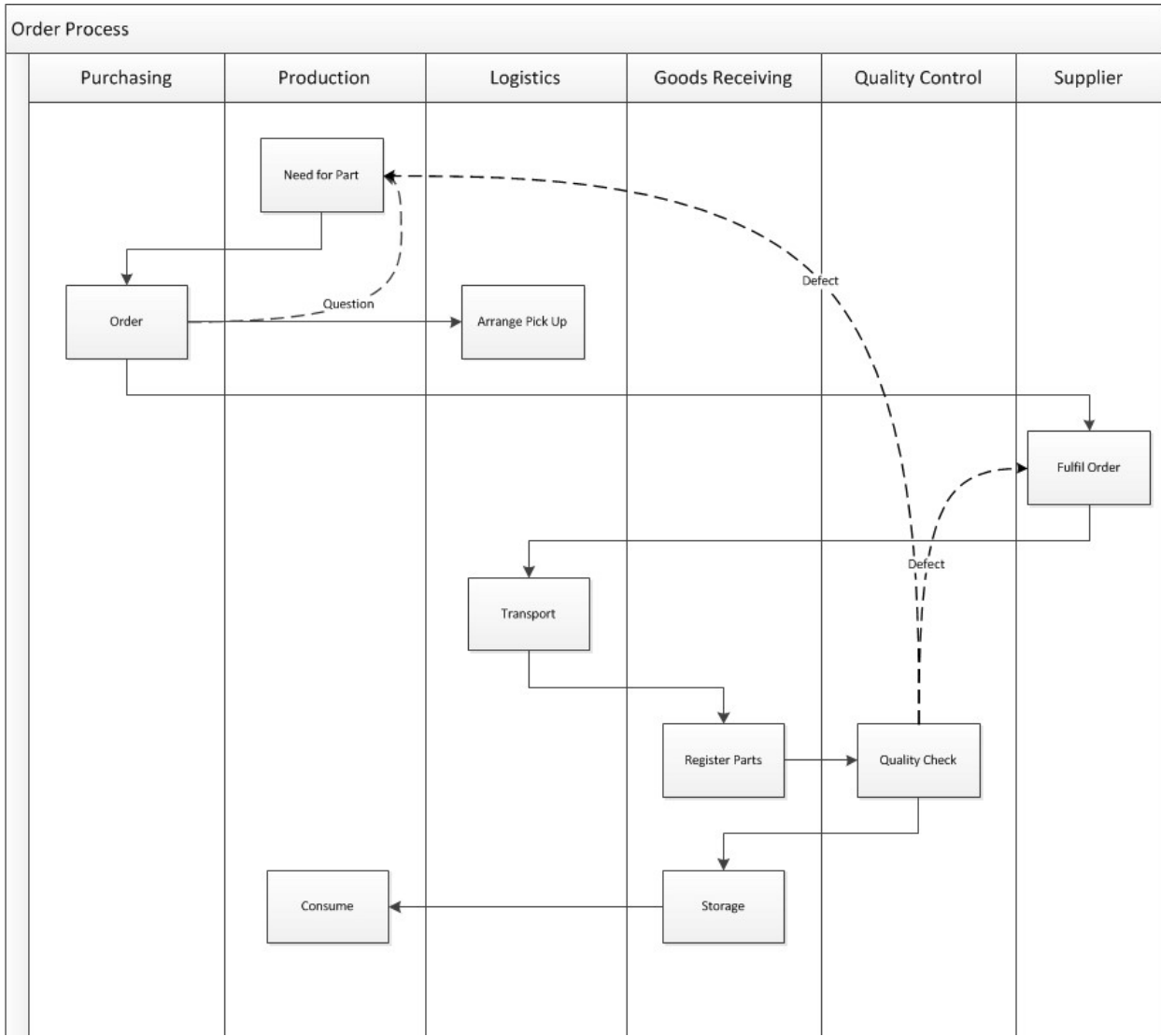


Legenda
 n° fase processo checklist di controllo / n° paragrafo nella descrizione processo

- La mappatura conduce, come previsto nel PNA, alla definizione di un **elenco dei processi** (o dei macro-processi). È poi necessario effettuare una loro descrizione e rappresentazione il cui livello di dettaglio tiene conto delle esigenze organizzative, delle caratteristiche e della dimensione della struttura. La finalità è quella di sintetizzare e rendere intellegibili le informazioni raccolte per ciascun processo, permettendo, nei casi più complessi, la descrizione del flusso e delle interrelazioni tra le varie attività.
- Come minimo è necessaria l'individuazione delle responsabilità e delle strutture organizzative che intervengono. Altri elementi per la descrizione del processo sono: l'indicazione dell'origine del processo (input); l'indicazione del risultato atteso (output); l'indicazione della sequenza di attività che consente di raggiungere il risultato - le fasi; i tempi, i vincoli, le risorse, le interrelazioni tra i processi.
- In ogni caso, per la mappatura, è quanto mai importante il coinvolgimento dei responsabili delle strutture organizzative principali. Può essere utile prevedere, specie in caso di complessità organizzative, la costituzione di un gruppo di lavoro dedicato e interviste puntuali agli addetti ai processi per conoscerne gli elementi peculiari e i principali flussi

- Descrizione Imperia con Makigami: (<http://www.makigami.info/>)

UFFICI / FASI	ADOZIONE DELIBERA G.M. PIANO ANNUALE E TRIENNALE ASSUNZIONI	INVIO ALL'AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE E AL DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA DELLA RICHIESTA DI AVVIO DELLA PROCEDURA	RICEZIONE ESITO RICHIESTA	RICEZIONE COMUNICAZIONE DI ASSENZA DI PERSONALE IN MOBILITA'	ATTIVAZIONE PROCEDURA MOBILITA' VOLONTARIA	RICEZIONE COMUNICAZIONE DI ASSEGNAZIONE DI PERSONALE IN MOBILITA'	DETERMINA DI ASSUNZIONE DI PERSONALE IN MOBILITA' OBBLIGATORIA	STIPULA CONTRATTO
GIUNTA MUNICIPALE								
SERVIZIO GESTIONE RISORSE UMANE								
DIRIGENTE SERVIZIO GESTIONE RISORSE UMANE								
NOTE								



- La scomposizione del processo in AZIONI permetterà poi (...)
 - (... *abilitando ... facilitando*) di poter «scovare» per ciascuna attività un possibile Rischio Specifico stimato/valutato in termini di Probabilità e di Impatto, come il tool UE indica, in modo qualitativo
 - di stimare/valutare in termini analitici, applicando l'Allegato 5 al PNA 2013 (modificato con esclusione fattore «Controlli» dovendosi valutare il Rischio Lordo), la rischiosità di ciascuna attività.
- **Nel primo caso si potranno successivamente (...) trattare i Rischi di maggior «intensità» (al di sopra di ...)**
- **Nel secondo caso si potranno successivamente (...) trattare le Attività di maggior rischiosità (al di sopra di ...).**
- Naturalmente si potrebbe associare a ciascun R. Specifico individuato il valore del Rischio (analiticamente stimato) dell'attività di riferimento ...

- Dell'attività si manterrà comunque traccia per progettare MISURE di mitigazione del R. in termini maggiormente mirati rispetto a quanto sarebbe stato se si fosse solo considerato il Processo madre.
- Vedasi ad es. i Procedimenti Mondovì

 Comune di Mondovì	PROCEDIMENTO	No. P-HR040
	CONCORSO PUBBLICO E PUBBLICA SELEZIONE	Emissione: 06.09.13
		Rev. 3 – 18.05.2016
		Pagina 1 di 19

Procedimento

CONCORSO PUBBLICO PER ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO E PUBBLICA SELEZIONE PER LA FORMAZIONE DI UNA GRADUATORIA DI IDONEI PER ASSUNZIONI A TEMPO DETERMINATO



ANAC (PTPC ... pagg. 19-20)

6. Analisi del contesto interno: mappatura delle attività e individuazione dei comportamenti a rischio di corruzione.

In applicazione di un principio di efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, il gruppo di lavoro permanente per la predisposizione del PTPC, in sede di programmazione del lavoro di mappatura dei processi dell'amministrazione, ha esaminato le rilevazioni già effettuate presso l'ANAC, per verificare se avessero potuto costituire un punto di partenza per l'attività di mappatura dei processi, ma nessuna di esse è apparsa idonea all'obiettivo perseguito, in quanto non più in linea con la nuova organizzazione risultante dal processo di riordino dell'ANAC.

Neppure la mappatura dei procedimenti amministrativi ai sensi della legge 7 agosto 1990, n. 241 e s.m.i. è stata ritenuta idonea, in quanto incompleta rispetto alla rilevazione di tutti i nuovi processi dell'Autorità. Occorre richiamare, in merito, quanto evidenziato nell'Aggiornamento 2015 al PNA sulla distinzione tra il concetto di "processo" e quello di "procedimento amministrativo": "Il concetto di processo è più ampio e flessibile di quello di procedimento amministrativo ed è stato individuato nel PNA tra gli elementi fondamentali della gestione del rischio"; il procedimento amministrativo caratterizza lo svolgimento di una parte maggioritaria dell'attività dell'ANAC, fermo restando che non tutta l'attività dell'Autorità è riconducibile a procedimenti amministrativi.

Poiché la ricognizione dei procedimenti amministrativi, oltre ad essere stata esplicitamente prevista già dalla legge 7 agosto 1990, n. 241, è oggetto di specifici obblighi di trasparenza ai sensi del d.lgs. 33/2013 (art. 35), si fornisce, in allegato al presente piano (**Allegato n.3**) una prima mappatura dei procedimenti amministrativi, svolti nell'ambito delle nuove funzioni attribuite all'ANAC; tale mappatura è, tuttavia, incompleta e necessita di opportune integrazioni, attualmente in elaborazione.

Con riferimento alla mappatura dei processi, si è deciso, pertanto, di creare ed implementare una matrice del tutto nuova, con cui rilevare le attività della modificata struttura amministrativa, ritenendo che seppure si trattasse di chiedere uno sforzo supplementare agli uffici, il risultato della nuova mappatura potrà costituire un punto di riferimento valido per l'attività di prevenzione dei prossimi anni.

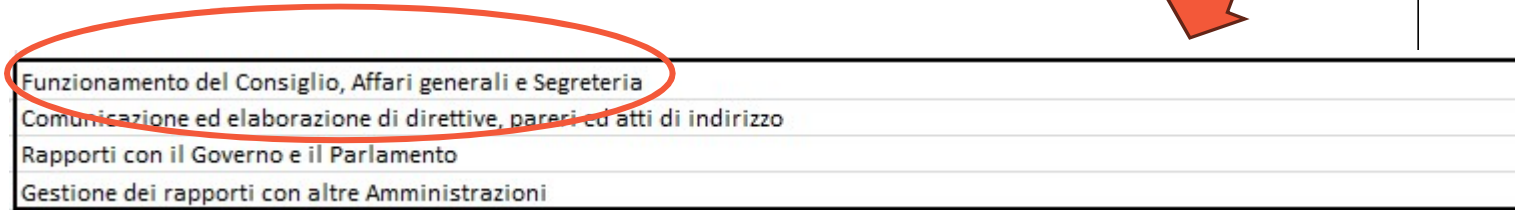
La mappatura delle attività poste in essere da tutti gli uffici, condotta in base ai principi di **completezza** ed **analiticità** (come evidenziato al paragrafo n.3) è stata registrata all'interno di una matrice in formato Excel (una per ogni ufficio), costituita da due sezioni: la prima contenente informazioni di carattere generale (indicazione dell'ufficio, del dirigente responsabile e delle attività affidate alla cura dell'ufficio, come risultanti dall'atto di organizzazione del 29 ottobre 2014) e la seconda relativa alla vera e propria mappatura, articolata in 13 colonne (da "A" ad "M"), con i seguenti gruppi di informazioni:

- ✓ la descrizione di ogni singola ATTIVITA' ed il relativo soggetto responsabile (dirigente, dirigente ispettivo, funzionario, o responsabilità congiunta dirigente/funzionario);
- ✓ la scomposizione di ogni attività in un numero variabile di FASI, con i relativi soggetti responsabili (dirigente, dirigente ispettivo, funzionario, o responsabilità congiunta dirigente/funzionario) e la durata, in giorni, di ogni fase;
- ✓ la scomposizione di ogni fase in un numero variabile di AZIONI, con i relativi soggetti esecutori (dirigente, dirigente ispettivo, funzionario, o responsabilità congiunta dirigente/funzionario), l'indicazione se trattasi di un'azione vincolata o discrezionale e, infine, se tale azione risulti disciplinata da una fonte normativa o da un regolamento dell'Autorità, ovvero da un regolamento interno dell'ufficio, o, infine, da una prassi dell'ufficio stesso.
- ✓ la descrizione di un comportamento a rischio corruzione in corrispondenza di ogni singola azione.

...ANAC

FUNZIONI ISTITUZIONALI

MACRO-PROCESSI



...ANAC

PROCESSI ANAC PRIMARI/DI SUPPORTO	FUNZIONI ISTITUZIONALI	MACRO-PROCESSI	PROCESSI	ATTIVITA'		
Processi di supporto	Funzionamento del Consiglio e rapporti istituzionali	Funzionamento del Consiglio, Affari Generali e Segreteria	Gestione della adunanze	SGCDN - Gestione delle adunanze		
			Attuazione dei provvedimenti del Consiglio	SGCDN - Attuazione dei provvedimenti del Consiglio SGSEG - Monitoraggio delle proposte di delibera e della esecuzione delle delibere adottate		
			Protocollo	UPROT - Corrispondenza/fax/pec UPROT - Corrispondenza relativa alle gare d'appalto		
			Monitoraggio dei flussi documentali	UPROT - Corrispondenza relativa a concorsi pubblici UPROT - Supporto agli uffici per ricerche e verifiche UPROT - Gestione degli atti rifiutati dagli uffici e/o riassegnazione degli stessi UPROT - Supporto al Segretario Generale nella gestione dei flussi documentali degli uffici		
		Comunicazione ed elaborazione di direttive, pareri ed atti di indirizzo	Gestione dei flussi informativi interni ed esterni	Gestione dei flussi informativi interni ed esterni	SGPRES - Art. 32, comma 10, D.L. 90/2014: Misure straordinarie di gestione, sostegno e monitoraggio di imprese a rischio interdittive antimafia. SGPRES - Gestione dei flussi informativi interni ed esterni SGPRES - Agenda del Presidente SGSEG - Gestione dell'agenda del Segretario Generale e dei flussi informativi interni ed esterni URJUF - Elaborazione reportistica per adempimenti di comunicazione dati ai diversi Enti richiedenti UFFICI ANAC - Adempimenti obblighi di pubblicazione ai sensi del D.lgs. 33/2013 SGSEG - Supporto del Segretario Generale nell'elaborazione e monitoraggio del Piano triennale di prevenzione della corruzione e del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	
				Elaborazione di direttive e atti di indirizzo interni	UDGIV - Elaborazione di direttive ed atti di indirizzo interni	
				Gestione della biblioteca	SGSEG - Gestione della biblioteca	
				Relazioni istituzionali	SGPRES - Atti di sindacato ispettivo SGPRES - Relazioni istituzionali	
				Rapporti con il Governo e il Parlamento	Segnalazioni al Governo ed al Parlamento	UDGIV - Predisposizione delle segnalazioni per il Governo e il Parlamento
					Segnalazioni di cui all'art. 19, c. 7 d.l. n. 90/2014	SGPRES - Segnalazioni al Prefetto delle violazioni circa il pagamento delle sanzioni in misura ridotta relative all'art. 47 del D.lgs. 33/2013
Predisposizione della Relazione al Parlamento	UDGIV - Monitoraggio e raccordo delle attività finalizzate alla rappresentazione dei risultati agli organi costituzionali in particolare, predisposizione della Relazione al Parlamento)					

UPROT - Corrispondenza relativa a concorsi pubblici
 UPROT - Supporto agli uffici per ricerche e verifiche
UPROT - Gestione degli atti rifiutati dagli uffici e/o riassegnazione degli stessi
 UPROT - Supporto al Segretario Generale nella gestione dei flussi documentali degli uffici

L'attività di mappatura eseguita dagli uffici e coordinata dai sottogruppi è stata guidata da alcune specifiche linee di indirizzo, come l'attenzione alla omogeneità – anche semantica – nella descrizione delle attività/fasi/azioni da parte degli uffici che svolgano attività analoghe (es: vigilanza lavori – vigilanza servizi e forniture). Come ultima revisione, è stata svolta un'analisi comparata delle mappature delle 'Attività-Fasi-Azioni' proposte dagli Uffici.

L'attività successiva è stata la descrizione delle possibili fattispecie di comportamenti a rischio di corruzione, individuati in corrispondenza di ogni singola **azione** e classificati in una successiva colonna (colonna "N": "Descrizione del comportamento a rischio corruzione").

Nella consapevolezza che un comportamento a rischio di corruzione non individuato in fase di mappatura non potrà essere valutato nella successiva fase di trattamento del rischio e, dunque, sfuggirà *tout court* dal programma di prevenzione, la descrizione dei comportamenti a rischio corruzione è stata svolta con riferimento all'ampia accezione di "comportamento a rischio di corruzione" adottata dal PNA⁶.

Si è cercato di rappresentare in modo analitico il potenziale comportamento che concretizzi un fenomeno corruttivo, indicando le modalità con cui l'attività corruttiva possa essere messa in atto e le relative finalità; tale rappresentazione esclude, quindi, che la descrizione del comportamento a rischio possa essere identica per ogni azione individuata dagli uffici.

Nelle matrici Excel, di cui all'**Allegato n.2**, è, dunque, rappresentato l'esito della mappatura delle attività di tutti gli Uffici dell'ANAC; si evidenzia la particolare analiticità della mappatura di alcuni uffici che svolgono funzioni afferenti alle aree di rischio generali della pubblica amministrazione, come l'Ufficio Risorse umane e strumentali, che racchiude in sé due delle principali aree di rischio (acquisizione e gestione del personale e gestione delle entrate e delle spese) e l'Ufficio Servizi generali, gare, contratti e logistica. L'**Allegato n.2**, comprende quattro gruppi di mappature, in cui gli uffici sono stati raccolti secondo l'Area di appartenenza, in base all'organigramma riportato a pagina 5, ovvero: Uffici del Presidente, Uffici del Segretario Generale, Uffici dell'Area Vigilanza; Uffici dell'Area Regolazione.

VEDASI SCHEDE ANAC ALLEGATO 2 AL PTPC

(<http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AmministrazioneTrasparente/AltriContCorruzione/PianoTriennalePrevCorruzione>)

Miglioramento del processo di gestione del rischio di corruzione

2.Valutazione del rischio:

macro-fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio).

2.1 Identificazione degli eventi rischiosi: completa e svolta sulla base di molte fonti informative (obiettivo di individuare gli eventi di natura corruttiva che possono verificarsi in relazione ai processi, o alle fasi dei processi, di pertinenza dell'amministrazione).

2.2 Analisi del rischio: l'attenzione alle cause degli eventi rischiosi per individuare le migliori modalità per prevenirli e definire quali siano gli eventi rischiosi più rilevanti e il livello di esposizione al rischio dei processi.

Individuazione e comprensione delle **cause degli eventi rischiosi**, cioè delle circostanze che favoriscono il verificarsi dell'evento. Tali cause possono essere, per ogni rischio, molteplici e combinarsi tra loro. Ad esempio, tenuto naturalmente conto che gli eventi si verificano in presenza di pressioni volte al condizionamento improprio della cura dell'interesse generale:

a) manca di controlli: in fase di analisi andrà verificato se presso l'amministrazione siano già stati predisposti – ma soprattutto efficacemente attuati – strumenti di controllo relativi agli eventi rischiosi;

Vedasi Internal Audit

b) manca di trasparenza;

c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento;

d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto;

e) scarsa responsabilizzazione interna;

f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi;

g) inadeguata diffusione della cultura della legalità;

h) mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amm.ne.



Lined writing area with horizontal lines.

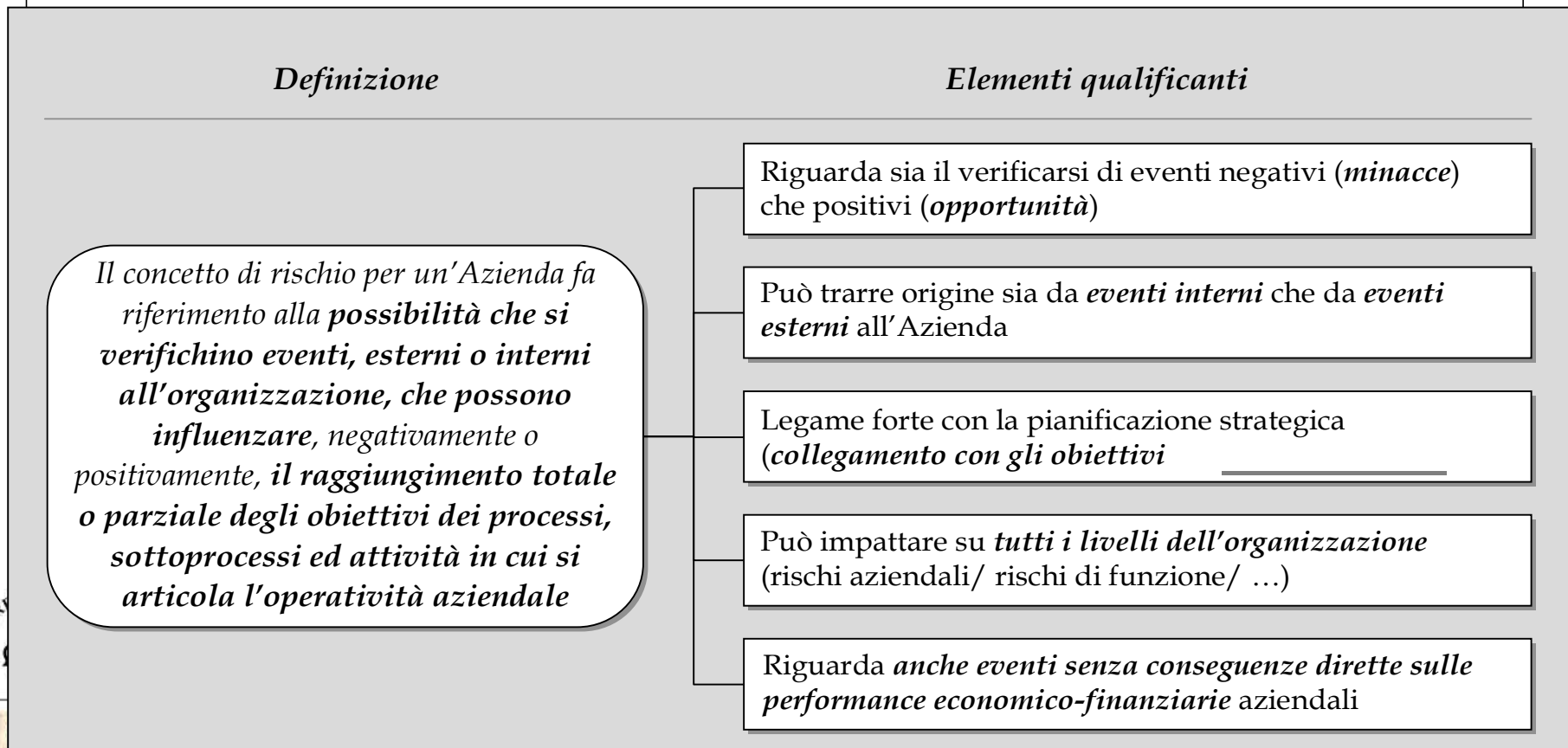
trasparenza
amministrazione
anticorruzione
pubblica
amministrazione

Definizione di rischio dell'Organizzazione

Il rischio dell'organizzazione è definito come la possibilità che si verifichino eventi incerti con un impatto sugli obiettivi strategici, operativi e finanziari ancorchè non esplicitati.

Secondo tale definizione tutti i fattori con un potenziale impatto negativo sugli obiettivi dei processi in cui si articola l'operatività dell'Organizzazione costituiscono un Rischio.

– Il concetto di rischio: inquadramento generale –



2.2 Analisi del Rischio

L'analisi del rischio consiste nella valutazione della probabilità che il rischio si realizzi e delle conseguenze che il rischio produce (probabilità e impatto) per giungere alla determinazione del livello di rischio. Il livello di rischio è rappresentato da un valore numerico.

Per ciascun rischio catalogato occorre stimare il valore (entità) della **probabilità** e il valore (entità) **dell'impatto**. I criteri che è possibile utilizzare per stimare la probabilità e l'impatto e per valutare il livello di rischio del processo sono definiti specificamente.

Ad es. in rif. al rischio di corruzione: «per controllo si intende qualunque strumento di controllo utilizzato nella p.a. che sia utile per ridurre la probabilità del rischio (e, quindi, sia il sistema dei controlli legali, come il controllo preventivo e il controllo di gestione, sia altri meccanismi di controllo utilizzati nella p.a., es. i controlli a campione in casi non previsti dalle norme).

La valutazione sull'adeguatezza del controllo va fatta considerando il modo in cui il controllo funziona concretamente nella p.a.. Per la stima della probabilità (del Rischio Netto), quindi, non rileva la previsione dell'esistenza in astratto del controllo, ma la sua efficacia in relazione al rischio considerato.

L'impatto si misura in termini di:

- impatto economico,
- impatto organizzativo,
- impatto reputazionale.

Il valore della probabilità e il valore dell'impatto debbono essere moltiplicati per ottenere il valore complessivo, che esprime il livello di rischio (Lordo, Netto e Previsto ... vedi Tool di Self Assessment predisposto dalla Commissione Europea = http://ec.europa.eu/regional_policy/it/information/publications/guidelines/2014/fraud-risk-assessment-and-effective-and-proportionate-anti-fraud-measures .

- The risk register or risk log becomes essential as it records identified risks, their severity, and the actions steps to be taken.
- It can be a simple document, spreadsheet, or a database system, but the most effective format is a table.
- A table presents a great deal of information in just a few pages.

- **Dates:** As the register is a living document, it is important to record the date that risks are identified or modified. Optional dates to include are the target and completion dates.
- **Description of the Risk:** A phrase that describes the risk.
- **Risk Type (business, project, stage):** Classification of the risk: Business risks relate to delivery of achieved benefit, project risks relate to the management of the project such as timeframes and resources, and stage risks are risks associated with a specific stage of the plan.
- **Likelihood of Occurrence:** Provides an assessment on how likely it is that this risk will occur. Examples are: *L-Low (>30%)*, *M-Medium (31-70%)*, *H-High (>70%)*.
- **Severity of Effect:** Provides an assessment of the impact that the occurrence of this risk would have on the project.

- **Countermeasures:** Actions to be taken to prevent, reduce, or transfer the risk. This may include production of contingency plans.
- **Owner:** The individual responsible for ensuring that risks are appropriately engaged with countermeasures undertaken.
- **Status:** Indicates whether this is a current risk or if risk can no longer arise and impact the project. Example classifications are: C-current or E-ended.
- Other columns such as quantitative value can also be added if appropriate.

Project Name:
 Project Manager:
 Date:

Risk	Probability	Impact	Exposure	Mitigation	Contingency
Supplier does not meet the delivery deadlines	Medium	High	High	- Supplier is providing weekly interim releases, which we integrate, test, and track. - Supplier deliveries are prioritized, so highest priority items will be received first.	- Higher priority outstanding items will be moved in-house. - Lower priority outstanding items will be descope. - Progress of supplier's interim deliveries will feed back into the project plan.
Customer does not provide timely feedback on interim releases	Low	Medium	Low	- Project manager and account manager are communicating closely with the customer to ensure that they understand the project's dependency on their deliverables. - For each interim release to the customer, we are tracking how quickly they progress through their evaluation.	- If the feedback is not received in a timely manner, further customer requests will be handled in future releases. - Identify other sources for product feedback. - Customer response time will feed back into the project plan.
Project is delayed because of insufficient test resources	Medium	Medium	Medium	Project manager is arranging to borrow staff from other project teams.	If no other testers are available, developers will be assigned as coding ramps down.

Notes:

Once a risk materializes, it should be moved to your issues tracking list.
 A risk is a specific event that could happen at some point in the future, ie:
 "Insufficient test resources" is not a risk.
 "Project is delayed because of insufficient test resources" is a risk.
 Mitigation: What we're doing to avoid the risk.
 Contingency: What we'll do if it happens.

Risk exposure is from the following table:

		Probability		
		L	M	H
Impact	L	L	L	M
	M	L	M	H
	H	M	H	H



RISK LOG

Project:	Building Services Replacement DLO System		
Produced By:	Glenn Tatton revised by Sue McPherson		
Given To:			
Version:	7	Date:	2/11/09

Text in **red** has been changed since last version. Risks highlighted in **grey** have been closed.

No.	Author	Date Raised	Risk Description	Probability (P)	Impact (I)	Risk Factor (Pxd)	Proximity	Financial Impact	Managed Response			Current status
									Action	Responsibility	Last Review Date	
Risks in going live:												
1	GT	2/7/09	System may go live with key functionality not working / in place causing major disruption to service.	4	5	20	Now		Ensure acceptance testing plans include requirements for KNH, D&PS and KD and all acceptance testing is completed before go live. Reps from key stakeholder groups should be involved in the acceptance testing.	PW	12/10/09	Open – Outstanding issues on Build. Svcs. issues log: 4 High priority, 1 Medium, 18 with unclassified priority
2	GT	2/7/09	Operatives will not be able to deal with calls from tenants and update the system effectively.	2	5	10	Now		Ensure all user training is completed before go live.	PW	14/9/09	Open – Training of KD & KNH staff in progress.
3	GT	2/7/09	Productivity levels will diminish; staff may reject system as unusable due to unacceptably slow system response times.	2 ↓	5	10 ↓	Now		InTech to provide physical servers for Total databases and Opti-time live system for Build Svcs to go live on. InTech to work closely with third party support companies to identify and resolve system response	InTech	2/11/09	Open – New physical server for Total databases has been built. Consilium to build systems on this machine. New physical Opti-time server expected to

ANAC e il suo PTPC 2016-2018

Ad esito della valutazione di tutti i comportamenti a rischio riportati nelle mappature degli uffici, è emerso che al di là della specificità delle singole attività, le condotte a rischio più ricorrenti sono riconducibili alle categorie sotto elencate, evidenziando che, mentre talune condotte a rischio possono essere considerate trasversali, ovvero caratterizzare ipoteticamente l'intero procedimento, altre potrebbero assumere forme e manifestazioni diverse a seconda della specifica fase in cui si manifestano.

Tenuto conto delle evidenze rappresentate, della necessità di declinare opportunamente specifiche fattispecie e, dunque, di considerare - in astratto - tutti i comportamenti a rischio che potrebbero potenzialmente manifestarsi all'interno dell'organizzazione, è possibile individuare sette specifiche condotte rischiose, rappresentate nella tabella che segue, cui potrebbero conseguire "abusi di potere" a favore di un soggetto terzo e/o situazioni di *mala gestio*.

Data la genericità di alcune categorie di comportamento a rischio si è ritenuto opportuno considerarle in maniera trasversale, includendole quindi anche in presenza di altre più specifiche. E' il caso, ad esempio, dell'uso improprio o distorto della discrezionalità" considerato anche in presenza della "alterazione/manipolazione/utilizzo improprio di informazioni e documentazione", dove ovviamente, il margine di intervento derivante dal secondo comportamento rischioso deriva, necessariamente, da valutazioni non oggettive, legate dunque ad una discrezionalità più ampia.

Comportamento a rischio		Descrizione
1	Uso improprio o distorto della discrezionalità	Comportamento attuato mediante l'alterazione di una valutazione, delle evidenze di un'analisi o la ricostruzione infedele o parziale di una circostanza, al fine di distorcere le evidenze e rappresentare il generico evento non già sulla base di elementi oggettivi, ma piuttosto di dati volutamente falsati.
2	Alterazione/manipolazione/utilizzo improprio di informazioni e documentazione	Gestione impropria di informazioni, atti e documenti sia in termini di eventuali omissioni di allegati o parti integranti delle pratiche, sia dei contenuti e dell'importanza dei medesimi.
3	Rivelazione di notizie riservate / violazione del segreto d'Ufficio	Divulgazione di informazioni riservate e/o, per loro natura, protette dal segreto d'Ufficio, per le quali la diffusione non autorizzata, la sottrazione o l'uso indebito costituisce un "incidente di sicurezza".
4	Alterazione dei tempi	Differimento dei tempi di realizzazione di un'attività al fine di posticiparne l'analisi al limite della <i>deadline</i> utile; per contro, velocizzazione dell'operato nel caso in cui l'obiettivo sia quello di facilitare/contrarre i termini di esecuzione.
5	Elusione delle procedure di svolgimento delle attività e di controllo	Omissione delle attività di verifica e controllo, in termini di monitoraggio sull'efficace ed efficiente realizzazione della specifica attività (rispetto dei
		<i>Service Level Agreement</i> , dell'aderenza a specifiche tecniche preventivamente definite, della rendicontazione sull'andamento di applicazioni e servizi in generale, dei documenti di liquidazione, etc).

6	Pilotamento di procedure/attività ai fini della concessione di privilegi/favori	Alterazione delle procedure di valutazione (sia in fase di pianificazione che di affidamento) al fine di privilegiare un determinato soggetto ovvero assicurare il conseguimento indiscriminato di accessi (a dati ed informazioni) e privilegi.
7	Conflitto di interessi	Situazione in cui la responsabilità decisionale è affidata ad un soggetto che ha interessi personali o professionali in conflitto con il principio di imparzialità richiesto, contravvenendo quindi a quanto previsto dall'art. 6 <i>bis</i> nella l. 241/1990 secondo cui « Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale».

TABELLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

INDICI DI VALUTAZIONE DELLA PROBABILITÀ (1)	INDICI DI VALUTAZIONE DELL'IMPATTO (2)
<p style="text-align: center;"><u>Discrezionalità</u></p> <p>Il processo è discrezionale?</p> <p>No, è del tutto vincolato 1</p> <p>E' parzialmente vincolato dalla legge e da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari) 2</p> <p>E' parzialmente vincolato solo dalla legge 3</p> <p>E' parzialmente vincolato solo da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari) 4</p> <p>E' altamente discrezionale 5</p>	<p style="text-align: center;"><u>Impatto organizzativo</u></p> <p>Rispetto al totale del personale impiegato nel singolo servizio (unità organizzativa semplice) competente a svolgere il processo (o la fase di processo di competenza della p.a.) <u>nell'ambito della singola p.a.</u> quale percentuale di personale è impiegata nel processo? (se il processo coinvolge l'attività di più servizi nell'ambito della stessa p.a. occorre riferire la percentuale al personale impiegato nei servizi coinvolti)</p> <p>Fino a circa il 20% 1</p> <p>Fino a circa il 40% 2</p> <p>Fino a circa il 60% 3</p> <p>Fino a circa l'80% 4</p> <p>Fino a circa il 100% 5</p>

<u>Rilevanza esterna</u>	<u>Impatto economico</u>
<p>Il processo produce effetti diretti all'esterno dell'amministrazione di riferimento?</p> <p>No, ha come destinatario finale un ufficio interno 2</p> <p>Sì, il risultato del processo è rivolto direttamente ad utenti esterni alla p.a. di riferimento 5</p>	<p>Nel corso degli ultimi 5 anni sono state pronunciate sentenze della Corte dei conti a carico di dipendenti (dirigenti e dipendenti) della p.a. di riferimento o sono state pronunciate sentenze di risarcimento del danno nei confronti della p.a. di riferimento per la medesima tipologia di evento o di tipologie analoghe?</p> <p>No 1</p> <p>Sì 5</p>
<u>Complessità del processo</u>	<u>Impatto reputazionale</u>
<p>Si tratta di un processo complesso che comporta il coinvolgimento di più amministrazioni (esclusi i controlli) in fasi successive per il conseguimento del risultato?</p> <p>No, il processo coinvolge una sola p.a. 1</p> <p>Sì, il processo coinvolge più di 3 amministrazioni 3</p> <p>Sì, il processo coinvolge più di 5 amministrazioni 5</p>	<p>Nel corso degli ultimi 5 anni sono stati pubblicati su giornali o riviste articoli aventi ad oggetto il medesimo evento o eventi analoghi?</p> <p>No 0</p> <p>Non ne abbiamo memoria 1</p> <p>Sì, sulla stampa locale 2</p> <p>Sì, sulla stampa nazionale 3</p> <p>Sì, sulla stampa locale e nazionale 4</p> <p>Sì, sulla stampa locale, nazionale e internazionale 5</p>

<p style="text-align: center;"><u>Valore economico</u></p> <p>Qual è l'impatto economico del processo?</p> <p>Ha rilevanza esclusivamente interna 1</p> <p>Comporta l'attribuzione di vantaggi a soggetti esterni, ma di non particolare rilievo economico (es.: concessione di borsa di studio per studenti) 3</p> <p>Comporta l'attribuzione di considerevoli vantaggi a soggetti esterni (es.: affidamento di appalto) 5</p>	<p style="text-align: center;"><u>Impatto organizzativo, economico e sull'immagine</u></p> <p>A quale livello può collocarsi il rischio dell'evento (livello apicale, livello intermedio o livello basso) ovvero la posizione/il ruolo che l'eventuale soggetto riveste nell'organizzazione è elevata, media o bassa?</p> <p>A livello di addetto 1</p> <p>A livello di collaboratore o funzionario 2</p> <p>A livello di dirigente di ufficio non generale ovvero di posizione apicale o di posizione organizzativa 3</p> <p>A livello di dirigente di ufficio generale 4</p> <p>A livello di capo dipartimento/segretario generale 5</p>
<p style="text-align: center;"><u>Frazionabilità del processo</u></p> <p>Il risultato finale del processo può essere raggiunto anche effettuando una pluralità di operazioni di entità economica ridotta che, considerate complessivamente, alla fine assicurano lo stesso risultato (es.: pluralità di affidamenti ridotti)?</p> <p>No 1</p> <p>Sì 5</p>	



<u>Controlli (3)</u>	
<p>Anche sulla base dell'esperienza pregressa, il tipo di controllo applicato sul processo è adeguato a neutralizzare il rischio?</p> <p>Sì, costituisce un efficace strumento di neutralizzazione 1</p> <p>Sì, è molto efficace 2</p> <p>Sì, per una percentuale approssimativa del 50% 3</p> <p>Sì, ma in minima parte 4</p> <p>No, il rischio rimane indifferente 5</p>	

NOTE: (1) Gli indici di probabilità vanno indicati sulla base della valutazione del gruppo di lavoro. (2) Gli indici di impatto vanno stimati sulla base di dati oggettivi, ossia di quanto risulta all'amministrazione. (3) Per controllo si intende qualunque strumento di controllo utilizzato nella p.a. che sia confacente a ridurre la probabilità del rischio (e, quindi, sia il sistema dei controlli legali, come il controllo preventivo e il controllo di gestione, sia altri meccanismi di controllo utilizzati nella p.a., es. i controlli a campione in casi non previsti dalle norme, i riscontri relativi all'esito dei ricorsi giudiziari avviati nei confronti della p.a.). La valutazione sull'adeguatezza del controllo va fatta considerando il modo in cui il controllo funziona concretamente nella p.a.. Per la stima della probabilità, quindi, non rileva la previsione dell'esistenza in astratto del controllo, ma la sua efficacia in relazione al rischio considerato.





Lined writing area with horizontal lines.

transparanza
amministrazione
anticorruzione
pubblica
amministrazione



Miglioramento del processo di gestione del rischio di corruzione

2.3 Ponderazione del rischio: ha lo scopo di stabilire le priorità di trattamento dei rischi, attraverso il loro confronto, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera.

L'obiettivo della ponderazione del rischio, come già indicato nel PNA, è di «agevolare, sulla base degli esiti dell'analisi del rischio, i processi decisionali riguardo a quali rischi necessitano un trattamento e le relative priorità di attuazione».

In altre parole, la **fase di ponderazione del rischio**, prendendo come riferimento le risultanze della precedente fase, **ha lo scopo di stabilire le priorità di trattamento dei rischi, attraverso il loro confronto, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera. La ponderazione del rischio può anche portare alla decisione di non sottoporre ad ulteriore trattamento il rischio, ma di limitarsi a mantenere attive le misure già esistenti.**

«Dall'analisi dei PTPC è stata rilevata l'individuazione di un livello di rischio "basso" per un elevato numero di processi, probabilmente generata anche da una ponderazione non ispirata al principio di "prudenza". Ciò ha comportato l'esclusione dal trattamento del rischio, e quindi dall'individuazione di misure di prevenzione, di processi in cui siano stati comunque identificati o identificabili possibili eventi rischiosi. Al contrario, è necessario utilizzare il criterio della prudenza e sottoporre al trattamento del rischio un ampio numero di processi.»

Riserve mentali:

- Se la ponderazione del Rischio avviene all'interno di ciascuna Area Org.va di riferimento del Processo (quandanche in termini collettivi e non solo individuali, cioè del solo dirigente) può accadere - sia per una diversa sensibilità di valutazione, sia per un'inconscia riserva mentale - che le pesature esitino valori poco *realmente sostenibili* (ad es. livellati)
- Se però la ponderazione venisse svolta da tutti i dipendenti dell'Ente («appartenenti» ed «estranei» a ciascun ambito org.vo del Rischio di Processo/Attività sottoposto a valutazione) si potrebbe ritenere di ottenere un apprezzamento dei rischi maggiormente verosimile.

TIPS

- Valutazione dei fattori di rischio anonima e scritta (foglio compilato a crocette).
- Ponderazione dei risultati su ciascun fattore per attenuare il rischio di «incerta stima» degli estranei ($p=0,3-0,4$) e il rischio di «sotto-stima» degli appartenenti ($p=0,7-0,6$).
- Se la differenza delle due valutazioni fosse elevata ... analisi condivisa tra i dirigenti per comprendere cause e motivazioni.

A Framework for Managing Fraud Risks in Federal Programs

July 2015

GAO-15-593SP

CODICE PROCESSO	CATEGORIA REATO	ESPOSIZIONE	VALUTAZIONE CONTROLLI	RISCHIO RESIDUALE	RATING RISCHIO RESIDUALE
P4	PA	25	5	20	RISCHIO ALTO
P9	PA	20	5	15	RISCHIO ALTO
S7	PA	25	9	16	RISCHIO ALTO
P4	PA	12,5	5	8	RISCHIO MEDIO-ALTO
P4	PA	12,5	5	8	RISCHIO MEDIO-ALTO
S8	PA	15	8	7	RISCHIO MEDIO-ALTO
S4	PA	15	8	7	RISCHIO MEDIO-ALTO
A14	PA	7,5	3	5	RISCHIO MEDIO
S6	PA	11,25	6	5	RISCHIO MEDIO
S8	PA	11,25	8	3	RISCHIO MEDIO
S7	PA	15	11	4	RISCHIO MEDIO
S7	PA	15	13	2	RISCHIO MEDIO
S6	PA	7,5	8	-1	RISCHIO BASSO
S8	PA	7,5	8	-1	RISCHIO BASSO
S8	PA	7,5	8	-1	RISCHIO BASSO
P8	PA	7,5	9	-2	RISCHIO BASSO
P9	PA	10	11	-1	RISCHIO BASSO
A2	PA	7,5	10	-3	RISCHIO BASSO

...La Commissione Europea



The screenshot displays the InfoRegio website interface. At the top left, there is the European Commission logo with the text 'Commissione europea'. To its right, the text 'POLITICA REGIONALE InfoRegio' is visible. Below this, a breadcrumb trail reads: 'Commissione europea > Politica Regionale > Fonti di informazione > Pubblicazioni > Valutazione dei rischi di frode e misure antifrode efficaci e proporzionate'. A navigation bar contains several buttons: 'Politica', 'Finanziamento', 'Novità', 'Nel vostro paese', 'Progetti', and 'Fonti di informazione'. The main content area features the title 'Valutazione dei rischi di frode e misure antifrode efficaci e proporzionate' in large blue text. To the right of the title is a search bar with the placeholder text 'Ricerca nel sito Web di InfoRegio' and a magnifying glass icon. Below the search bar, the word 'Publications' is displayed in red text.

- La presente nota d'orientamento contiene spiegazioni e raccomandazioni destinate alle autorità di gestione (AG) per l'attuazione dell'articolo 124, paragrafo 4, lettera c), del regolamento recante disposizioni comuni (RDC), secondo cui l'AG istituisce misure antifrode efficaci e proporzionate, tenendo conto dei rischi individuati. La Commissione fornisce inoltre orientamenti per la verifica dell'autorità di audit (AA) riguardante la conformità a tale articolo da parte dell'autorità di gestione.
- La Commissione invita le AG ad adottare un **approccio proattivo, strutturato e mirato nella gestione dei rischi di frode**. Per quanto concerne i fondi, l'accento deve essere posto su misure antifrode proattive e proporzionate, accompagnate da strumenti efficaci in termini di costi. Tutte le autorità responsabili dei programmi devono impegnarsi a favore di una "tolleranza zero" nei confronti della frode, partendo dall'adozione di una **corretta impostazione dai più alti livelli**. Una valutazione dei rischi di frode ben mirata, associata a un impegno nella lotta alla frode apertamente espresso, può inviare un chiaro messaggio ai potenziali frodatori. Con una messa in atto efficace di solidi sistemi di controllo è possibile ottenere una notevole riduzione dei rischi di frode, ma non eliminarne del tutto il verificarsi né la mancata individuazione. Per tale ragione, i sistemi devono garantire altresì che esistano procedure di individuazione delle frodi e di definizione di misure appropriate in caso di frode sospetta. I presenti orientamenti sono intesi a fornire utili indicazioni, tappa per tappa, per far fronte ai casi di frode residui, dopo la predisposizione e messa in atto efficace di misure per una sana gestione finanziaria. Tuttavia, l'obiettivo generale delle disposizioni normative consiste in una gestione del rischio di frode efficace in termini di costi e nell'attuazione di misure antifrode efficaci e proporzionate, ossia, in pratica, nell'adozione di un **approccio mirato e differenziato per ogni programma e situazione**.

1.1. COME UTILIZZARE LO STRUMENTO DI AUTOVALUTAZIONE

Lo strumento di autovalutazione riguarda tre processi fondamentali, appartenenti a tre sezioni differenti:

- selezione dei richiedenti (foglio di lavoro 1 del foglio elettronico);
- attuazione dei progetti da parte dei beneficiari, ponendo l'accento su appalti pubblici e costo del lavoro (foglio di lavoro 2);
- certificazione dei costi da parte dell'autorità di gestione e pagamenti (foglio di lavoro 3).

Ognuna delle tre sezioni, contenente i rischi specifici numerati (ad esempio, RS1, RS2, ecc.), è preceduta da una scheda che elenca i rischi specifici attinenti a ciascuna sezione.

1. SELEZIONE DEI RICHIEDENTI

Controlli generali

- Esame da parte di un secondo comitato delle singole decisioni o di un campione delle decisioni prese dal comitato di valutazione.
- Corsi di formazione adeguati in materia di etica e integrità, che trattino anche delle responsabilità individuali, se opportuno.
- Uso di strumenti per l'estrazione di dati, quali ARACHNE.
- Regolari audit indipendenti (ad esempio, audit interni o dell'AA).
- Eventuale messa in atto di un meccanismo di segnalazione dei presunti comportamenti fraudolenti.

Rischi di frode specifici

Conflitti di interesse in seno al comitato di valutazione

False dichiarazioni dei richiedenti

Doppio finanziamento

Descrizione del controllo

Selezione dei richiedenti

- Tutti gli inviti a presentare domande sono pubblicati
- Tutte le domande sono registrate
- Tutte le domande sono valutate conformemente ai criteri applicabili
- Tutte le decisioni sull'accoglimento/rifiuto della domanda sono comunicate ai richiedenti.

Piste di controllo

- Sono in atto procedure che assicurano che tutti i documenti necessari per garantire una pista di controllo adeguata siano conservati.

Sistemi di contabilità, monitoraggio e rendicontazione finanziaria

- Funzionamento efficace di un sistema informatico in grado di fornire informazioni affidabili e pertinenti.

Controlli per l'attenuazione del rischio raccomandati

- Il comitato di valutazione è composto da rappresentanti dei più alti livelli della direzione, che intervengono a rotazione e sono selezionati in modo casuale per la partecipazione a ciascun comitato di valutazione.
- **Politica in materia di conflitto di interessi**, con una dichiarazione e un registro annuali.
- Controlli incrociati dei documenti giustificativi con la documentazione di fonti indipendenti.
- Uso delle conoscenze acquisite in precedenza sul beneficiario, per prendere decisioni consapevoli circa la veridicità delle dichiarazioni e delle informazioni trasmesse.
- Controlli incrociati con le autorità nazionali che amministrano altri fondi dell'UE, nonché con altri Stati membri pertinenti, ogni qualvolta sia possibile e laddove il rischio sia considerato attinente e probabile.

DESCRIZIONE DEI RISCHI

Per facilitare il compito della squadra, lo strumento è stato predisposto con una serie di rischi. La squadra dovrà valutare i rischi predefiniti e, nel caso in cui ne vengano rilevati altri, sarà possibile aggiungere nuove voci.

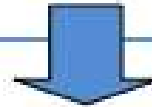
Per una descrizione completa dei rischi, si faccia riferimento alla scheda iniziale (per le sezioni 2 e 4) o alla parte dedicata ai rischi specifici (sezioni 1 e 3).

Semplice, logica e pratica, l'autovalutazione dei rischi di frode proposta dalla Commissione si basa su cinque fasi metodologiche principali:

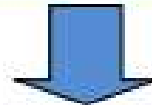
1. **quantificazione del rischio che un determinato tipo di frode possa essere commesso, valutandone impatto e probabilità (rischio lordo);**
2. **valutazione dell'efficacia dei controlli esistenti volti a ridurre il rischio lordo;**
3. **valutazione del rischio netto, dopo aver preso in considerazione le ripercussioni degli eventuali controlli attuali, nonché la loro efficacia, ossia la situazione allo stato attuale (rischio residuo);**
4. **valutazione dell'impatto dei controlli per l'attenuazione del rischio previsti sul rischio netto (residuo);**
5. **definizione di un obiettivo di rischio, ossia il livello di rischio che l'autorità di gestione considera tollerabile dopo la messa in atto e l'esecuzione di tutti i controlli.**



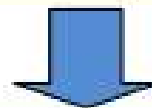
Quantificazione della probabilità e dell'impatto di rischi di frode specifici (rischio lordo)



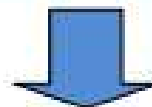
Valutazione dell'efficacia dei controlli esistenti volti a ridurre il rischio lordo



Valutazione del rischio netto, tenendo conto dell'incidenza e dell'efficacia dei controlli esistenti, ossia, la situazione allo stato attuale (rischio residuo)



Valutazione dell'incidenza dei controlli supplementari previsti sul rischio netto (residuo)



Definizione dell'obiettivo di rischio, ossia il livello di rischio che l'autorità di gestione reputa tollerabile

3 Il Trattamento del Rischio

La fase di trattamento del rischio consiste nel processo per modificare il rischio, ossia nell'individuazione e valutazione delle misure che debbono essere predisposte per *neutralizzare o ridurre il rischio* e nella decisione di *quali rischi si decide di trattare prioritariamente* rispetto agli altri.

Al fine di neutralizzare o ridurre il livello di rischio, debbono essere individuate e valutate **le misure di Prevenzione**. Generalmente parlando, le misure di prevenzione debbono essere valutate in base ai costi stimati, all'impatto e al grado di efficacia che si attribuisce a ciascuna di esse.

4.3.2. Indicatori di frode (cartellini rossi o "red flags")

Gli indicatori di frode sono segnali più specifici, i cosiddetti cartellini rossi, che indicano il verificarsi di un'attività fraudolenta che richiede una risposta immediata per determinare se siano necessarie ulteriori misure.

Gli indicatori possono essere anche specifici alle attività effettuate frequentemente nell'ambito dei programmi di finanziamento strutturale, quali quelle connesse agli appalti e al costo del lavoro. A tal fine, la Commissione ha fornito agli Stati membri le seguenti informazioni:

- *COCOF 09/0003/00 del 18.2.2009 – Nota di informazione sugli indicatori di frode per il FESR, l'FSE e l'SC*
- *Raccolta di casi anonimizzati dell'OLAF – Azioni strutturali*
- *Guida pratica dell'OLAF sul conflitto di interessi*
- *Guida pratica dell'OLAF sui documenti contraffatti*

Queste pubblicazioni dovrebbero essere oggetto di un'attenta lettura e il loro contenuto dovrebbe essere ampiamente divulgato a tutto il personale che potrebbe rilevare comportamenti di questo tipo. In particolare, questi indicatori devono essere noti a tutti coloro che svolgono attività relative alla revisione delle attività dei beneficiari, come ad esempio, le persone che svolgono le verifiche di gestione documentali e sul posto o altre visite di monitoraggio.

PANORAMICA DEGLI INDICATORI DI CORRUZIONE NEGLI APPALTI PUBBLICI (RED FLAGS) E DEI LORO PRESUPPOSTI

	PRESUPPOSTO	INDICATORE
01	Inerzia nella composizione degli organismi di valutazione delle offerte	Inerzia nella rotazione degli organismi di valutazione
02	Qualsiasi evidenza di conflitto di interessi tra membri degli organismi di valutazione	Conflitti di interessi dei componenti
03	Multiplicità di persone/uffici di contatto	Contact point multipli
04	L'ufficio di contatto non è subordinato alla stazione appaltante	Ufficio non incardinato presso la stazione appaltante
05	La persona di contatto non è dipendente della stazione appaltante	Persona di contatto non incardinata presso la stazione appaltante
06	Qualsiasi elemento nel bando che indica un fornitore avvantaggiato (ad esempio criteri di valutazione non usuali o che individuano beni o servizi determinati invece di caratteristiche tecniche)	Indizi di un concorrente preferito
07	Tempi lavorativi ridotti per la procedura di assegnazione (ad esempio bandi pubblicati il venerdì per il lunedì)	Tempi ridotti di procedura
08	Utilizzo di procedure di urgenza nell'appalto	Procedure di urgenza
09	Appalto di dimensioni eccezionalmente grandi (mediamente più del doppio dello standard)	Appalto eccezionalmente grande
10	Tempo concesso ai concorrenti non conforme alle previsioni normative	Termini irregolari
11	Accettazione di offerte dopo la scadenza del bando o riapertura dei termini	Offerte accettate dopo i termini
12	Basso numero di offerte ricevute	Numero di offerte
13	Offerte fasulle (ad esempio da parte di aziende inesistenti)	Offerte fasulle
14	Recriminazioni (formali o informali) da parte dei non assegnatari	Recriminazioni dai non vincitori
15	Il contratto comprende elementi non inseriti nel bando	Nuove specifiche nel contratto
16	Modifiche sostanziali nell'obiettivo o nei costi del progetto dopo l'assegnazione	Modifiche sostanziali nell'oggetto/importo del contratto
17	Qualsiasi collegamento tra i concorrenti che potrebbe minare l'effettiva concorrenza	Collegamenti tra concorrenti
18	Tutte le offerte superiori ai costi complessivi del progetto	Tutte le offerte superiori al bando
19	Non tutti/nessun concorrente informato dell'assegnazione del contratto o delle ragioni della decisione	Mancata comunicazione dei risultati
20	Assegnazione del contratto e documenti della procedura non disponibili pubblicamente	Mancata pubblicazione dei documenti di gara
21	Anomalie nel budget o nel numero di dipendenti	Anomalie nel budget o nel personale
22	Azienda vincitrice non registrata presso la Camera di Commercio locale	Aziende non registrate presso la Camera di Commercio
23	Assenza di finanziamenti europei (come % del valore totale del contratto)	% di finanziamenti Europei
24	Presenza di quote di finanziamento statale (come % del valore del contratto)	% di finanziamenti statali
25	La stazione appaltante non ha compilato tutti i campi del database TED/CAN	TED/CAN non completo
26	Le certificazioni presentate sono rilasciate da enti senza credenziali (auditor non registrati o con competenze non idonee)	Certificati senza credenziali
27	Notizie di stampa che evidenziano anomalie nel progetto	Notizie negative


TABELLA 4: RED FLAGS DI CORRUZIONE NEGLI APPALTI PUBBLICI. FONTE: PWC, 2013, PAG. 22-23

Misure alternative in caso di impossibilità di rotazione

Non sempre la rotazione è misura che si può realizzare, specie all'interno di amministrazioni di piccole dimensioni. In casi del genere è necessario che le amministrazioni motivino adeguatamente nel PTPC le ragioni della mancata applicazione dell'istituto.

In questi casi le amministrazioni sono comunque tenute ad adottare misure per evitare che il soggetto non sottoposto a rotazione abbia il controllo esclusivo dei processi, specie di quelli più esposti al rischio di corruzione. In particolare dovrebbero essere sviluppate altre misure organizzative di prevenzione che sortiscano un effetto analogo a quello della rotazione, a cominciare, ad esempio, da quelle di trasparenza.

A titolo esemplificativo potrebbero essere previste dal dirigente modalità operative che favoriscano una maggiore compartecipazione del personale alle attività del proprio ufficio. Inoltre, perlomeno nelle aree identificate come più a rischio e per le istruttorie più delicate, potrebbero essere promossi meccanismi di condivisione delle fasi procedurali, prevedendo di affiancare al funzionario istruttore un altro funzionario, in modo che, ferma restando l'unitarietà della responsabilità del procedimento a fini di interlocuzione esterna, più soggetti condividano le valutazioni degli elementi rilevanti per la decisione finale dell'istruttoria.



Altro criterio che potrebbe essere adottato, in luogo della rotazione, è quello di attuare una corretta articolazione dei compiti e delle competenze. Infatti, la concentrazione di più mansioni e più responsabilità in capo ad un unico soggetto può esporre l'amministrazione a rischi come quello che il medesimo soggetto possa compiere errori o tenere comportamenti scorretti senza che questi vengano alla luce.

Sarebbe auspicabile, quindi, che nelle aree a rischio le varie fasi procedurali siano affidate a più persone, avendo cura in particolare che la responsabilità del procedimento sia sempre assegnata ad un soggetto diverso dal dirigente, cui compete l'adozione del provvedimento finale.

... da aggiornamento 2015 al PNA 2013: Area di R. _ Contratti Pubblici, ad es.:

4.3.5 Esempificazione di possibili misure

- Accessibilità online della documentazione di gara e/o delle informazioni complementari rese; in caso di documentazione non accessibile online, predefinizione e pubblicazione delle modalità per acquisire la documentazione e/o le informazioni complementari.
- Pubblicazione del nominativo dei soggetti cui ricorrere in caso di ingiustificato ritardo o diniego dell'accesso ai documenti di gara.
- Direttive/linee guida interne che individuino in linea generale i termini (non minimi) da rispettare per la presentazione delle offerte e le formalità di motivazione e rendicontazione qualora si rendano necessari termini inferiori.
- **Predisposizione di idonei ed inalterabili sistemi di protocollazione delle offerte (ad esempio prevedendo che, in caso di consegna a mano, l'attestazione di data e ora di arrivo avvenga in presenza di più funzionari riceventi; ovvero prevedendo piattaforme informatiche di gestione della gara).**
- Direttive/linee guida interne per la corretta conservazione della documentazione di gara per un tempo congruo al fine di consentire verifiche successive, per la menzione nei verbali di gara delle specifiche cautele adottate a tutela dell'integrità e della conservazione delle buste contenenti l'offerta ed individuazione di appositi archivi (fisici e/o informatici).
- Obblighi di trasparenza/pubblicità delle nomine dei componenti delle commissioni e eventuali consulenti.

“segregazione delle funzioni”

Regolamento con cui sono attribuiti a soggetti diversi, relativamente a ciascuna attività a rischio elevato, i compiti relativi a:

- a) svolgimento di istruttorie e accertamenti;
- b) adozione di decisioni;
- c) attuazione delle decisioni prese;
- d) effettuazione delle verifiche.

Le descritte fasi di “gestione del rischio” di corruzione non possono non essere *garantite* in termini di obiettività, coerenza interna, neutralità e generale sostenibilità (plausibilità). Infatti, errori & omissioni relativi a:

- mappatura dei processi
- aree di rischio specifiche
- individuazioni di eventi rischiosi
- analisi dei rischi inerenti
- stima dei rischi

condizionerebbero, in termini peraltro imponderabili, l'effettiva utilità dei rimedi che si andranno a identificare e progettare per trattare ciascun rischio mappato (le “misure di prevenzione”).

Il fatto, peraltro, che le “misure” identifichino degli Obiettivi strategici

ANAC: “Tra i contenuti necessari del PTPC vi sono gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza (art 1, co 8, come novellato dall’art. 41 del d.lgs. 97/2016). Si raccomanda agli organi di indirizzo di prestare particolare attenzione alla individuazione di detti obiettivi nella logica di una effettiva e consapevole partecipazione alla costruzione del sistema di prevenzione”

determina come ulteriore effetto di rimedi “inutili” - e, perciò, di “semplice raggiungimento” – *un potenziale danno derivante dalla facile “corresponsione” dei trattamenti variabili di risultato a vantaggio di dipendenti qualsivoglia identificati, se non perfino una possibile sanzione ...*

ANAC: “tra questi Obiettivi, già l’art. 10, co. 3, del d.lgs. 33/2013, come novellato dall’art. 10 del d.lgs. 97/2016, stabilisce che la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi in obiettivi organizzativi e individuali. In tal caso, ad esempio, può darsi come indicazione quella di pubblicare “dati ulteriori” in relazione a specifiche aree a rischio. La mancanza di tali obiettivi può configurare un elemento che rileva ai fini della irrogazione delle sanzioni di cui all’art. 19, co. 5, lett. b) del d.l. 90/2014”.

A tale proposito ANAC - con riferimento al ristretto campione di PTPC 2016-2018 analizzati - ha riscontrato tra l'altro quanto segue:

“Analisi e valutazione del rischio

Il precedente rapporto di monitoraggio lasciava emergere un quadro di sostanziale inadeguatezza anche del cosiddetto *risk assessment* (analisi e valutazione del rischio). Il monitoraggio 2016 evidenzia un significativo miglioramento, con circa il 50% del campione che ha individuato gli eventi rischiosi per ciascun processo, di cui il 12% ha realizzato una puntuale analisi del rischio, attraverso l'identificazione delle loro cause, dato pressoché assente in precedenza. Anche con riferimento alla valutazione e ponderazione del rischio si evince, un seppur lieve, miglioramento. In particolare, si evidenzia un calo della percentuale di amministrazioni che non hanno effettuato alcun tipo di analisi, dal 31,5% dello scorso monitoraggio all'11% circa del monitoraggio 2016.»

Buone Pratiche

4. Metodologia di analisi dei rischi utilizzata per il PTPC dell'ANAC.

Come evidenziato nell'Aggiornamento 2015 al PNA, l'applicazione meccanica della metodologia suggerita dall'Allegato 5 del PNA ha dato, in molti casi, risultati inadeguati, portando ad una sostanziale sottovalutazione del rischio.

La metodologia utilizzata per l'analisi dei rischi di corruzione ai fini della stesura del piano triennale anticorruzione ha inteso, pertanto, scongiurare le criticità sopra evidenziate, basandosi su un principio di prudenza e privilegiando un sistema di misurazione qualitativo, piuttosto che quantitativo.

L'adozione di un sistema di misurazione che si ispira al modello adottato dal "UN Global Compact"⁵ ha, inoltre, perseguito l'obiettivo di conferire agilità ed efficacia al processo di valutazione del rischio.

Si è cercato di concentrare lo sforzo dei responsabili verso la necessaria acquisizione di conoscenze sul contesto ambientale ed operativo delle attività gestite, piuttosto che sulla meccanica applicazione di parametri e formule per il calcolo del rischio. Tale approccio ha posto il responsabile nelle condizioni di dover acquisire un'adeguata consapevolezza della minaccia di corruzione e dei relativi impatti che questa può avere sull'amministrazione, e di conseguenza, sugli stakeholders (cittadini, utenti, operatori economici, sistema Paese nel suo complesso). E' evidente che l'adeguato livello di consapevolezza del contesto di minaccia che grava sull'amministrazione costituisce un fondamentale pre-requisito per un'efficace attività di contrasto della corruzione.



Il valore del rischio di un evento di corruzione è stato calcolato rilevando:

- 1) **la probabilità** che si verifichi uno specifico evento di corruzione, raccogliendo tutti gli elementi informativi sia di natura oggettiva (ad esempio, eventi di corruzione specifici già occorsi in passato, segnalazioni pervenute all'amministrazione, notizie di stampa), che di natura soggettiva, tenendo conto del contesto ambientale, delle potenziali motivazioni dei soggetti che potrebbero attuare azioni corruttive, nonché degli strumenti in loro possesso; tale valutazione deve essere eseguita dal responsabile al meglio delle sue possibilità di raccolta di informazioni ed operando una conseguente, attenta valutazione di sintesi al fine di rappresentare la probabilità di accadimento dell'evento attraverso una scala crescente su 5 valori: molto bassa, bassa, media, alta, altissima;
- 2) **l'impatto** che, nel caso in cui l'evento di corruzione si presentasse, viene valutato calcolando le conseguenze:
 - a) **sull'amministrazione** in termini di qualità e continuità dell'azione amministrativa, impatto economico, conseguenze legali, reputazione e credibilità istituzionale, etc.;
 - b) **sugli stakeholders** (cittadini, utenti, imprese, mercato, sistema Paese), a seguito del degrado del servizio reso a causa del verificarsi dell'evento di corruzione.

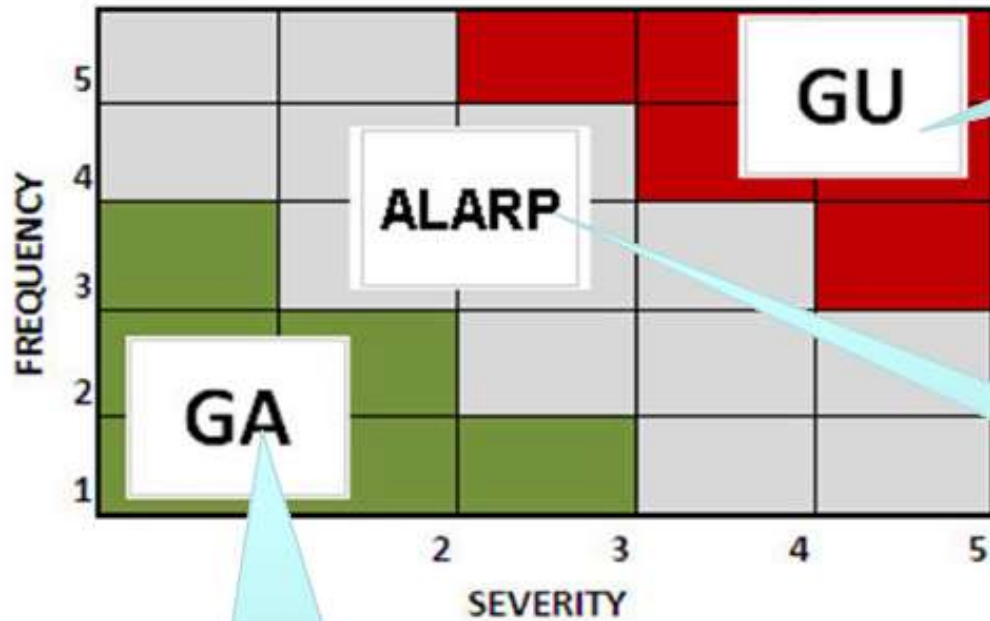
Anche l'impatto viene calcolato su di una scala crescente su 5 valori, al pari della probabilità (molto basso, basso, medio, alto, altissimo).

Il rischio per ciascuna tipologia di evento corruttivo (E) è stato quindi calcolato come prodotto della probabilità dell'evento per l'intensità del relativo impatto:

$$\text{Rischio (E)} = \text{Probabilità(E)} \times \text{Impatto(E)}.$$



IMPATTO PROBABILITA'	MOLTO BASSO	BASSO	MEDIO	ALTO	ALTISSIMO
ALTISSIMA	Medio	Alto	Altissimo	Altissimo	Altissimo
ALTA	Medio	Medio	Alto	Alto	Altissimo
MEDIA	Basso	Medio	Medio	Alto	Altissimo
BASSA	Molto Basso	Basso	Medio	Medio	Alto
MOLTO BASSA	Molto Basso	Molto Basso	Basso	Medio	Medio



Generally Un-Acceptable

As Low As "Reasonably" Practical

Generally Acceptable

.... Altre matrici

- Dove non c'è simmetria rispetto alla diagonale :
 - «Vale di +» (in termini di probabilità * Impatto) un rischio ponderato $5 * 2 (= 10)$ che uno ponderato $2 * 5 (=10)$!



Severity of Harm		Probability of Occurrence	
S-5	Catastrophic	O-5	Frequent
S-4	Critical	O-4	Probable
S-3	Serious	O-3	Occasional
S-2	Minor	O-2	Remote
S-1	Negligible	O-1	Improbable



A series of horizontal lines for writing, with a faint background watermark containing the words "trasparenza", "amministrazione", and "anticorruzione".