



SCHEMA DI PIANO

Doc.: PN-PRC-2013-001
Data: 19.12.13
Revisione: B
Pagina: 1 di 28

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

	NOME/RUOLO	FIRMA	DATA
PREPARATO	<i>Massimo De Angelis</i> (Auditor-Analista Rischi)		

Stato delle Revisioni

Data	Sezione del documento / Motivo della revisione	Revisione
01.08.13	Prima emissione del documento	A
19.12.13	Revisione in seguito a seconda applicazione della metodologia al processo di programmazione del fabbisogno delle risorse. Revisione (in corso) di tutti i paragrafi in seguito alla prima applicazione in ASI della metodologia e alla luce del Piano Nazionale Anticorruzione predisposto dal Dipartimento della Funzione pubblica e approvato dalla CiVIT. Implementazione della norma UNI ISO 31000:2010 in linea l'indicazione metodologica del Piano nazionale Anticorruzione-Integrazione con la Norma ECSS.	B

ALLEGATI: (2)

Schede per rilevazione del livello etico e orientamento al controllo del contesto interno

DISTRIBUZIONE DEL DOCUMENTO:

Responsabile della prevenzione della corruzione ASI

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

INDICE

1	PREMESSA	3
2	SCOPO DEL DOCUMENTO	3
3	DEFINIZIONI ED ACRONIMI	3
4	DOCUMENTI APPLICABILI E DI RIFERIMENTO	4
4.1	Documenti applicabili	4
4.2	Documenti di riferimento	4
5	IL PIANO - GENERALITA'	5
6	IL MODELLO DEL PIANO	5
7	PRINCIPI DELLA GESTIONE DEL RISCHIO	5
8	STRUTTURA DI RIFERIMENTO	6
8.1	Progettazione della struttura di riferimento per gestire il rischio	6
8.1.1	Politica di gestione del rischio	6
8.1.2	Integrazioni nei processi organizzativi	6
8.1.3	Ruoli, responsabilità e risorse nel processo di gestione del rischio	6
8.1.4	Meccanismi di comunicazione e reporting	7
8.2	Attuare la politica della gestione del rischio	7
8.3	Monitoraggio e riesame della struttura di riferimento	7
8.4	Miglioramento continuo della struttura di riferimento	8
9	PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO	8
9.1	Comunicazione e consultazione	9
9.2	Definizione del contesto	9
9.2.1	Contesto esterno	9
9.2.2	Contesto interno	10
9.2.3	Criteri del rischio	11
9.3	Identificazione dei rischi	11
9.3.1	Mappatura delle attività	12
9.4	Analisi dei rischi (valutazione)	13
9.4.1	Le leve per la misurazione e valutazione dell'impatto	13
9.4.2	Le leve per la misurazione e valutazione della probabilità	17
9.4.3	Calcolo del livello di esposizione al rischio dell'Attività	20
9.5	Ponderazione del rischio	20
9.5.1	Rilevazione del controllo interno e valutazione del livello di rischio residuo	21
9.6	Trattamento del rischio	24
9.7	Monitoraggio e riesame (monitoraggio, comunicazione dei rischi ed accettazione)	26
9.8	Applicazione della gestione del rischio nell'intero processo decisionale	27
9.9	Implementazione del processo di gestione del rischio	27



SCHEMA DI PIANO

Doc.: PN-PRC-2013-001

Data: 19.12.13

Revisione: B

Pagina: 3 di 28

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

1 PREMESSA

Il processo di gestione del rischio, applicato in modo sistematico ed iterativo alle diverse attività di gestione amministrativa e tecnico-programmatica di un'organizzazione, consiste nelle seguenti principali attività:

- La sistematica identificazione e valutazione di tutte le cause di rischio e relative conseguenze, allo scopo di definire ed implementare decisioni per l'accettazione o azioni per la correzione degli stessi.
- La sistematica definizione, implementazione, controllo e verifica di efficacia delle appropriate azioni/misure per l'eliminazione e o riduzione dei rischi ad un livello accettabile.

2 SCOPO DEL DOCUMENTO

Il presente documento fornisce le linee guida per la predisposizione ed implementazione del processo di mappatura e gestione del rischio ai fini del rispetto della normativa in materia di prevenzione alla corruzione¹ (L. 190/2012 e Linee guida del Comitato interministeriale per l'elaborazione del piano nazionale di prevenzione della corruzione).

La mappatura del rischio è volta all'individuazione preventiva dei processi e dei procedimenti dell'Ente (di seguito Attività) maggiormente esposte al rischio della corruzione ed è funzionale alla elaborazione del Piano della prevenzione della corruzione dell'Ente.

3 DEFINIZIONI ED ACRONIMI

In generale sono applicabili le seguenti definizioni tratte dalle norme ECSS (ECSS-S-ST-00-01C) ed ISO in tema di "Risk Management".

L'**Attività** indica un processo o un procedimento maggiormente esposto al rischio della corruzione.

La **procedura** è un insieme di attività sequenziali la cui corretta esecuzione nell'ordine prescritto si assume possa garantire il raggiungimento di un determinato risultato. In pratica è la regola che ci dice cosa deve essere fatto per avere un certo effetto.

Il **processo** è l'insieme delle risorse utilizzate per realizzare una procedura determinata, ovvero l'insieme degli input utilizzati per ottenere un determinato output e le modalità con cui questi input si combinano e susseguono.

Il **procedimento** amministrativo è una sequenza preordinata di atti, individuati da norme, tra loro collegati e tutti diretti alla produzione di un unico atto conclusivo con rilevanza esterna, denominato provvedimento amministrativo.

Il **rischio** è l'incertezza che eventi inaspettati possano manifestarsi producendo effetti sull'organizzazione. Un effetto è uno scostamento da quanto atteso – positivo e/o negativo. Il livello di rischio è calcolato moltiplicando l'impatto per la probabilità;

La **probabilità** è rappresentata la possibilità, ovvero la plausibilità di un accadimento.

L'**impatto** è la conseguenza del verificarsi di un evento dannoso. Gli impatti possono essere distinti per livelli di severità.

¹ Salvo diversa indicazione, il termine corruzione è "inteso nella sua accezione più ampia che esorbita dai confini tracciati dalla fattispecie penale, comprendendo episodi che si risolvono nel risvolto in negativo dell'Integrità pubblica" (Rapporto Garofoli).



SCHEMA DI PIANO

Doc.: PN-PRC-2013-001

Data: 19.12.13

Revisione: B

Pagina: 4 di 28

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

Risk management: “attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo una organizzazione con riferimento al rischio” (definizione ISO 31000); “tutte le attività di progetto legate alla identificazione, valutazione, riduzione, accettazione e feedback dei rischi²” (definizione ECSS).

I **risk driver di controllo** sono adempimenti o procedure interne o altre tipologie di *modus operandi* che sono in essere o possono essere poste in essere nell’Attività oggetto di valutazione dei rischi; tali elementi sono atti a prevenire eventi negativi; la loro assenza, parziale o totale, aumenta il livello di rischio.

I **risk driver inerenti** sono fattori che prescindono dalla quantità o qualità dei controlli interni; la loro presenza può aumentare la probabilità che un determinato evento negativo possa verificarsi (Esempi: contatti diretti verso terzi, gestione di denaro contante, presenza di personale a contratto determinato, ecc ...). I risk driver inerenti sono funzionali alla valutazione del rischio.

Le **operazioni a rischio** sono quelle attività poste in essere che implicano la predisposizione di documenti, atti o l’assunzione di comportamenti che possono influire in senso negativo sul conseguimento dell’utilizzo trasparente, efficiente, efficace ed equo delle risorse pubbliche e che potenzialmente possono favorire il verificarsi **eventi** non etici, non integri o legati alla corruzione (di seguito indicati come **eventi rischiosi**).

ECSS: European Cooperation for Space Standardization.

PNA: Piano Nazionale Anticorruzione.

Indicatori di rischio: sono metriche i cui valori tracciano l’andamento in aumento o in diminuzione della probabilità che un determinato evento negativo possa verificarsi e impattare in modo significativo sul livello di rischio a cui l’evento si riferisce (*key Risk Indicator - KRI*)³.

4 DOCUMENTI APPLICABILI E DI RIFERIMENTO

4.1 Documenti applicabili

[A 1] ECSS-M-ST-80C Space Project Management - Risk Management

[A 2] UNI ISO 31000:2010 “Gestione del Rischio – Principi e linee guida”

[A 3] Legge 190/2012

[A 4] Linee guida del Comitato interministeriale per la redazione del piano nazionale anticorruzione

4.2 Documenti di riferimento

[R1] La corruzione in Italia. Per una politica di prevenzione. Rapporto a cura della commissione per lo studio e la elaborazione di proposte in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione nella PA (Rapporto Garofoli).

² Risk management process “consists of all the project activities related to the identification, assessment, reduction, acceptance and feedback of risks” (ECSS-M-ST-80C).

³ Possibili *risk indicator* sono, ad esempio, il livello di valutazione assegnato con metodologia CAF ai fattori abilitanti, il livello di trasparenza dell’Ente (dato acquisibile dal modello di autovalutazione della trasparenza dell’ASI) e la valutazione espressa dall’OIV sul funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (relazione di cui all’art. 14 del D.Lgs 150/09), in quanto rappresentano il livello di presidio interno dell’Ente a cui è collegata la tutela dell’integrità. Sono indicatori di rischio anche il numero delle segnalazioni interne di anomalie e di possibili operazioni o comportamenti a rischio.



SCHEMA DI PIANO

Doc.: PN-PRC-2013-001

Data: 19.12.13

Revisione: B

Pagina: 5 di 28

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

5 IL PIANO - GENERALITA'

Come richiesto dalla norma [A1] il **Piano di gestione dei rischi** descrive l'insieme delle attività e delle modalità per definire e mettere in atto il processo di gestione del rischio.

6 IL MODELLO DEL PIANO

Per la definizione del presente piano è stato adottato il modello stabilito nell'ambito della gestione dei progetti spaziali, descritto dalla norma europea ECSS-M-ST-80C e integrato con quanto definito dalla norma UNI ISO 31000:2010 "Gestione del Rischio – Principi e linee guida".

Il testo del presente piano, pur tenendo conto delle norme ECSS in materia di gestione dei rischi dei progetti e dei sistemi spaziali, è stato adattato alle esigenze specifiche in materia di gestione dei rischi collegati alla corruzione ai sensi della Legge 190/2012.

La normativa ECSS è in linea con le attività del processo di gestione del rischio definito nella norma UNI ISO 31000:2010 "Gestione del Rischio – Principi e linee guida".

7 PRINCIPI DELLA GESTIONE DEL RISCHIO

La gestione del rischio efficace deve tener conto dei seguenti principi (per i dettagli si rinvia al documento applicabile 2):

- a) La gestione del rischio crea e protegge valore: contribuisce al raggiungimento degli obiettivi ed al miglioramento delle prestazioni;
- b) La gestione del rischio è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione: non è una attività indipendente ma è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione, inclusi la pianificazione strategica e tutti i processi di gestione dei progetti o del cambiamento;
- c) La gestione del rischio è parte del processo decisionale;
- d) La gestione del rischio tratta esplicitamente l'incertezza;
- e) La gestione del rischio è sistematica, strutturata e tempestiva;
- f) La gestione del rischio si basa sulle migliori informazioni disponibili: la gestione si basa su le fonti di informazione quali dati storici, esperienza, informazioni di ritorno dai portatori di interesse, ecc. I decisori, tuttavia, dovrebbero informarsi, e tener conto, di qualsiasi limitazione dei dati o del modello utilizzati o della possibilità di divergenza di opinione tra gli specialisti;
- g) La gestione del rischio è "su misura": deve essere in linea con il contesto esterno ed interno e con il profilo di rischio dell'organizzazione;
- h) La gestione del rischio tiene conto dei fattori umani e culturali;
- i) La gestione del rischio è trasparente e inclusiva: il coinvolgimento appropriato e tempestivo dei portatori di interesse, assicura che la gestione del rischio rimanga pertinente e aggiornata. Altresì il loro coinvolgimento permette che i loro punti di vista siano presi in considerazione nel definire i criteri di rischio;
- j) La gestione del rischio è dinamica, iterativa e reattiva al cambiamento;
- k) La gestione del rischio favorisce il miglioramento continuo dell'organizzazione.



SCHEMA DI PIANO

Doc.: PN-PRC-2013-001

Data: 19.12.13

Revisione: B

Pagina: 6 di 28

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

8 STRUTTURA DI RIFERIMENTO

La struttura gestionale di riferimento fornisce le fondamenta e gli assetti per integrare la stessa gestione del rischio nell'intera organizzazione a tutti i livelli ed assicura che le informazioni relative al rischio siano adeguatamente riferite e utilizzate quali base per il processo decisionale e la responsabilità a tutti i livelli pertinenti dell'organizzazione. Di seguito sono rappresentati le modalità organizzative con cui i componenti della struttura di riferimento per gestire il rischio sono stati recepiti dall'organizzazione.

8.1 Progettazione della struttura di riferimento per gestire il rischio

8.1.1 Politica di gestione del rischio

La politica di gestione dei rischi in materia di corruzione è adottata dall'organo di indirizzo politico su proposta del risk manager, e descrive le finalità ed i principi della gestione del rischio nel contesto in cui opera l'organizzazione e fornisce una descrizione di come si svolge la gestione dei rischi, quali sono i criteri per la classificazione e l'accettazione del rischio ad alto livello.

In ASI la politica di gestione del rischio dell'Ente ha lo scopo di orientare l'atteggiamento dell'organizzazione nei confronti della gestione del rischio e fornire uno schema di alto livello per l'attuazione del processo di gestione del rischio.

La politica di gestione del rischio dell'Ente è orientata al raggiungimento dei seguenti obiettivi strategici:

- Ridurre le opportunità che si manifestino casi di reati di cui alla Legge 190/2012;
- Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione;
- Creare un contesto sfavorevole alla corruzione;
- Attenuare gli impatti originati dal verificarsi di un evento non desiderato e dannoso per l'Ente, che influenza gli obiettivi.

La politica di gestione del rischio dell'Ente si concretizza nella valutazione di tutti i processi e i procedimenti collegati alle Aree sensibili indicate dalla normativa in cui sono state rilevate una o più operazioni a rischio.

8.1.2 Integrazioni nei processi organizzativi

La gestione del rischio e le sue risultanze devono essere incorporate nelle prassi e nei processi dell'organizzazione. Il processo di gestione dei rischi dovrebbe diventare parte di tali processi organizzativi e non essere separato da essi. In concreto la gestione del rischio deve intervenire nella definizione dei documenti strategici dell'Ente e nelle programmazioni di attività a lungo termine (maggiore di un anno).

8.1.3 Ruoli, responsabilità e risorse nel processo di gestione del rischio

La struttura organizzativa attiva sul processo di gestione del rischio è di norma composta da:

- un coordinatore del processo di risk management (*risk manager*), che vigila sull'attuazione del processo ed è responsabile dell'approvazione degli output attesi delle varie fasi (esempio: nella fattispecie può essere il responsabile della prevenzione della corruzione o un suo delegato);
- process owner/responsabile di procedimento: soggetto responsabile della performance del processo/procedimento e che ha la competenza e l'autorità per apportare modifiche al processo e/o per monitorare il procedimento;
- risk owner: il soggetto che ha la responsabilità e l'autorità della gestione del rischio (inclusa la responsabilità dell'implementazione delle azioni per la gestione del rischio);

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

- facilitatori: soggetti aventi il compito di aiutare un gruppo (una organizzazione) nelle fasi di analisi, al fine di meglio valutare l'oggetto di analisi e addivenire a delle conclusioni;
- un *risk management board*⁴ per le analisi, le valutazioni e le proposte (azioni di contrasto, di mitigazione, accettazione, designazione dei risk owners) a supporto delle decisioni e delle azioni del responsabile della prevenzione della corruzione. Il board ha una funzione consultiva, opera secondo opportunità e necessità ed è coordinato dal risk manager. Il board è nominato dal responsabile della prevenzione della corruzione⁵ ed è affiancato da facilitatori nelle fasi di analisi; il risk management board individua i Key Risk Indicator da proporre al responsabile della prevenzione della corruzione; il risk management board è coordinato dal *risk manager* o da un suo delegato;
- Il focus group costituito da soggetti rappresentativi del processo/procedimento oggetto di valutazione dei rischi ed è individuato dal risk manager. Il focus group è coinvolto nella fase di identificazione e di caratterizzazione di alcuni aspetti propedeutici alla valutazione dei rischi;
- Soggetti istituzionali coinvolti nella prevenzione della corruzione: autorità di indirizzo politico, responsabile della prevenzione della corruzione, referenti per la prevenzione, tutti i dirigenti o responsabili di UO (in particolare quelli di UO con alto rischio di corruzione per l'area di rispettiva competenza), OIV e gli altri organismi di controllo interno, Ufficio Provvedimenti Disciplinari - UPD, dipendenti PA, collaboratori a qualsiasi titolo della PA.

8.1.4 Meccanismi di comunicazione e reporting

L'amministrazione per favorire il reporting, al fine di supportare e incoraggiare le responsabilità e la presa in carico del rischio, sta avviando un processo di aggiornamento del sistema gestionale "Archimede". Particolare rilevanza è l'acquisizione e la condivisione delle informazioni relative al processo di gestione del rischio in modo tempestivo e affidabile, da parte del Responsabile della prevenzione della corruzione, dei vertici dell'Ente, dei componenti del risk management board, dei process owners e dei risk owners.

Il sistema di comunicazione dovrebbe includere processi per consolidare le informazioni relative al rischio proveniente da varie fonti, tenendo conto dell'eventuale delicatezza e sensibilità delle informazioni.

8.2 **Attuare la politica della gestione del rischio**

Il Piano di gestione del rischio è attuato ai sensi della Legge 190/2012 e in conformità del Piano Nazionale Anticorruzione. Il piano di gestione del rischio è funzione alla predisposizione del Piano della prevenzione della corruzione predisposto dal Responsabile della prevenzione della corruzione ed adottato dall'organo di indirizzo politico dell'ente (art.1, comma 8, Legge 190/2012).

8.3 **Monitoraggio e riesame della struttura di riferimento**

Al fine di assicurare che la gestione del rischio sia efficace e continui a supportare la prestazione dell'organizzazione, nel presente piano è previsto che:

- Per ciascun azione di mitigazione è indicato il livello di impatto atteso sugli obiettivi strategici;

⁴ La costituzione del risk management board è opzionale. Qualora non si ricorra a tale istituto decisionale, le funzioni del risk management board sono svolte dal risk manager.

⁵ La scelta dei componenti del board può avvenire tra i rappresentanti dei soggetti istituzionali coinvolti nella prevenzione della corruzione (Autorità di indirizzo politico, responsabile della prevenzione della corruzione, referenti per la prevenzione, tutti i dirigenti per l'area di rispettiva competenza, OIV e gli altri organismi di controllo interno, Ufficio provvedimenti disciplinari - UPD, dipendenti PA, collaboratori a qualsiasi titolo della PA. Fonte: *Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella PA – DFP / Servizio studi e consulenza trattamento del personale*).

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

- Le azioni di mitigazione dei rischi siano corredati di obiettivi e indicatori;
- Gli obiettivi più rappresentativi e indicativi dell'efficacia delle azioni di mitigazione di rischi confluiscono nel piano triennale della performance dell'Ente.

8.4 Miglioramento continuo della struttura di riferimento

Le risultanze del processo di gestione del rischio rilevate dalla fase di “monitoraggio e riesame” e del ciclo della performance per quanto riguarda gli obiettivi collegati alla prevenzione della corruzione, sono comunicati periodicamente al Risk management board per l'individuazione e la raccomandazione ai soggetti responsabili di azioni di miglioramento della struttura di riferimento, della gestione del rischio e della relativa cultura.

9 PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO

La responsabilità del processo di gestione del rischio è del risk manager. Il processo di gestione del rischio prevede 6 step iterativi.

Ciascuna fase-step prevede delle attività e degli output (vedi grafico 1).

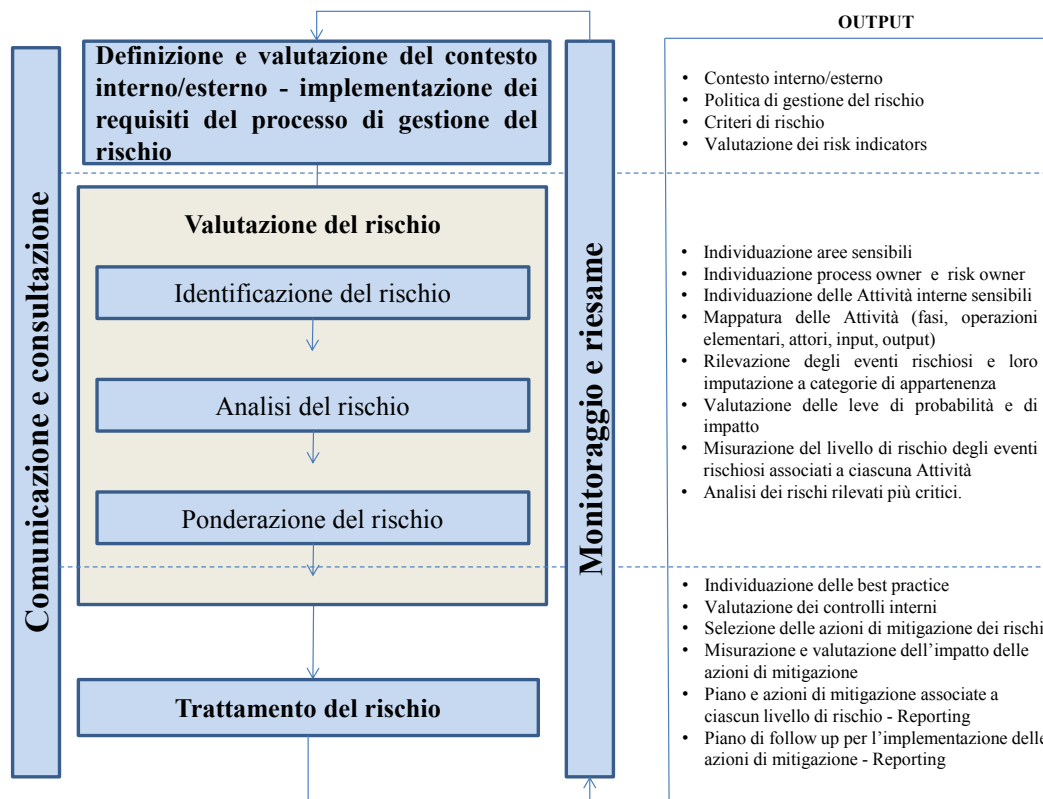


Grafico 1.

L'ordine sequenziale raccomandato dell'elaborazione dei principali *output* è il seguente:

Analisi contesto interno => Individuazione delle **Aree Sensibili** => Elenco delle **Attività** associate alle aree sensibili => Mappatura delle fasi e delle operazioni che costituiscono l'Attività => Rilevazione delle **Operazioni a rischio** e degli **eventi rischiosi** per ciascuna fase dell'Attività =>

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

Valutazione delle leve di probabilità e di impatto degli eventi rischiosi => Valutazione del livello di rischio per fase e per evento rischioso al lordo dei controlli interni => Rilevazione eventi rischiosi più critici e associazione a loro categoria di appartenenza.

Rilevazione e valutazione del controllo interno **esistente**: Rilevazione del controllo interno **ideale** atto a prevenire eventi rischiosi => Valutazione del livello di implementazione dei controlli ideali => Valutazione dei controlli interni in termini di Organizzazione e Profondità => Valutazione dei rischi al netto dei controlli interni => Definizione delle **Azioni di mitigazione** al fine di gestire i rischi più elevati i cui controlli non sono adeguati => reporting.

9.1 Comunicazione e consultazione

La comunicazione e la consultazione con i portatori di interesse esterni e interni dovrebbe aver luogo durante tutte le fasi del processo di gestione del rischio per trattare questioni riguardanti il rischio in sé, le sue cause, le conseguenze e le misure prese per il relativo trattamento. Lo scopo è assicurare che chi deve rendere conto per l'attuazione del processo di gestione del rischio ed i portatori di interesse comprendano su quali basi sono prese le decisioni e le ragioni per cui sono richieste particolari azioni. Una comunicazione e consultazione efficace dovrebbe consentire, ad esempio, di:

- Aiutare a definire il contesto in modo appropriato;
- Assicurare che le esigenze dei portatori di interesse siano comprese e considerate;
- Aiutare e assicurare che i rischi siano adeguatamente identificati;
- Supportare e garantire la condivisione delle informazioni necessarie all'attivazione e alla realizzazione del ciclo della performance;
- Garantire approvazione e supporto per un piano di trattamento.

La comunicazione e la consultazione dovrebbero facilitare uno scambio di informazioni sincero, pertinente, accurato e comprensibile, tenendo conto degli aspetti di integrità personale e riservatezza.

Nel processo di gestione di rischio la comunicazione e la comunicazione verso i portatori di interesse è monitorata dal risk management board.

9.2 Definizione del contesto

La definizione del contesto è funzionale per articolare gli obiettivi, identificare i parametri esterni ed interni da tenere in considerazione ai fini dell'individuazione, valutazione e mitigazione dei rischi. Nell'ambito del contesto sono definiti i criteri di rischio.

9.2.1 Contesto esterno

Il contesto esterno è l'ambiente nel quale l'organizzazione cerca di conseguire i propri obiettivi.

Il contesto esterno è importante per assicurare che gli obiettivi e le preoccupazioni dei portatori di interesse esterni siano considerati nello sviluppo dei criteri dei rischi. Sono portatori di interesse esterni dell'ente il ministero vigilante, i cittadini, l'Autorità Nazionale AntiCorruzione (A.N.AC.).

Il contesto esterno può comprendere:

- l'ambiente sociale culturale, politico, finanziario, ecc...;
- relazioni con i portatori di interesse esterni, loro percezioni e valori.

Strumenti atti a rilevare elementi utili alla definizione del contesto esterno sono:

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

- le risultanze dell'applicazione della metodologia Common Assessment Framework per la misurazione della performance organizzativa;
- i rapporti dell'A.N.AC;
- le rilevazioni statistiche nazionali (raccomandato) collegate ai reati o alle operazioni a rischio associate all'Attività gestite dall'Ente.

9.2.2 Contesto interno

Il contesto interno è l'ambiente interno nel quale l'Ente cerca di conseguire i propri obiettivi. Il processo di gestione del rischio deve tener conto della cultura, dei processi, della struttura dell'organizzazione poiché:

- la gestione del rischio avviene nel contesto degli obiettivi dell'organizzazione;
- gli obiettivi di una particolare Attività dovrebbero essere considerati alla luce degli obiettivi dell'organizzazione nel suo complesso.

Comprendere il contesto significa, ad esempio, tener conto:

- della governance dell'ente;
- delle politiche, degli obiettivi e delle strategie in atto per raggiungerle;
- dell'orientamento verso la cultura del controllo interno.

Strumenti atti a rilevare elementi utili alla definizione del contesto interno dell'ASI, sono ad esempio, le risultanze:

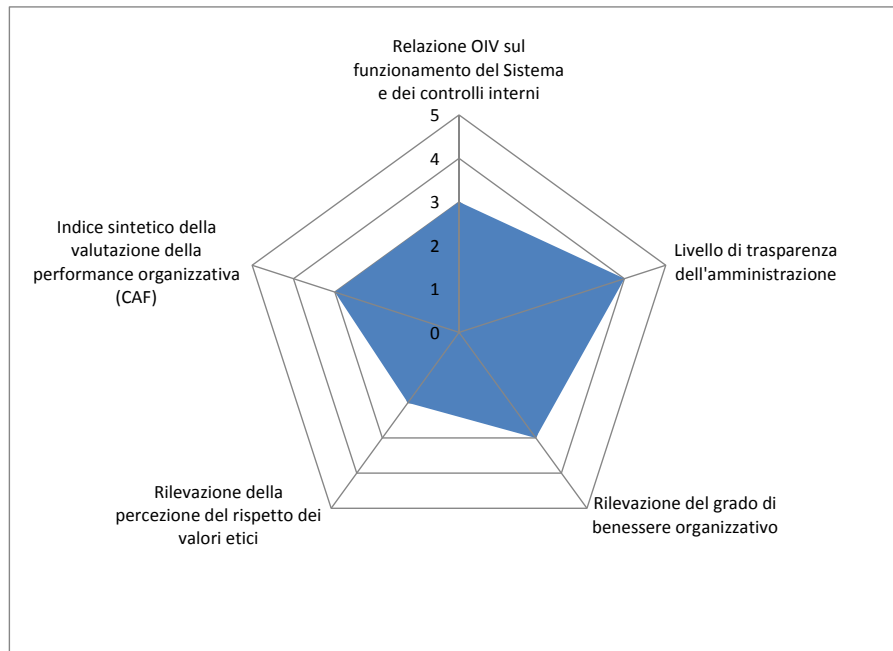
- delle indagini sul benessere organizzativo;
- delle rilevazioni sul grado di sviluppo dell'ambiente di controllo (rispetto dei valori etici, orientamento alla cultura del controllo interno – *vedi allegati*);
- delle relazioni sul funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione della performance e dei controlli interni dell'OIV;
- dell'applicazione della metodologia di valutazione della performance organizzativa Common Assessment Framework;
- delle relazioni e delle attestazioni in materia trasparenza e di cui al DLgs 33/2013;

Tutti i fattori sopra elencati sono considerati Key Risk Indicator con una elevata capacità informativa sullo stato interno dell'amministrazione in termini di governance e sulla capacità dell'ente di gestire i rischi.

Di seguito l'esempio di una rappresentazione sintetica del contesto interno:

Figura 1.

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)



9.2.3 Criteri del rischio

I criteri di accettazione del rischio esprimono il livello di tollerabilità dell'Ente al rischio, e sono in funzione del suo *risk appetite* (*propensione al rischio dell'Ente*).

I criteri di accettabilità incidono sulla classificazione della valutazione del rischio siccome stabiliscono la significatività dei valori riportati nella matrice di rischio impatto/provabilità, e consentono di fornire un giudizio sulla eventuale non accettabilità (qualora il rischio è eccessivo rispetto al *risk appetite*) e sulla necessità di porre in essere azioni di mitigazione (trattamento) del rischio in esame.

I valori della matrice sono associati ai livelli di rischio individuati dall'Ente. Nella fattispecie si suggerisce la ripartizione della matrice in quattro livelli di esposizione al rischio denominati **Estremo**, **Alto**, **Moderato** e **Basso**.

I livelli di rischio **Estremo** e **Alto**, di norma, salvo particolari informazioni di cui al contesto interno di riferimento, sono ritenuti non accettabili e quindi da gestire attraverso opportune azioni di mitigazione.

In generale l'accettabilità o la tollerabilità degli obiettivi è in funzione:

- della normativa vigente;
- della mission dell'Ente e degli obiettivi strategici;
- delle risorse disponibili (risorse umane, finanziarie e strumentali).

9.3 Identificazione dei rischi

L'identificazione e la caratterizzazione dei rischi è svolta attraverso focus group dedicati e supportati da facilitatori nelle fasi di analisi. Il focus group supporta il risk manager e il management board:

- nella individuazione dei processi e dei procedimenti (*Attività*) collegati alle aree a rischio individuate dalla normativa e per le sotto aree in cui esse si articolano: rilevazione delle tipologie e delle fasi procedurali nei "*quali si annida maggiormente il rischio di fenomeni corruttivi*" (rapporto Garofoli);

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

- nella mappatura della attività;
- nella elaborazione di un catalogo degli eventi rischiosi per ciascuna Attività (bandi mirati, frazionamento di gare di appalto, ecc...) sulla base della statistica e dell'esperienza in ASI;
- nella definizione del catalogo dei reati;
- nella individuazione di generatori di rischio all'interno del processo (*risk drivers*⁶) e delle sorgenti e delle cause più probabili di ciascun rischio identificato. I risk drivers possono essere **inerenti o di controllo**.

9.3.1 Mappatura delle attività

Nella fasi di analisi del contesto interno sono individuati e rilevati per ciascuna Attività i seguenti elementi:


- le fasi che costituiscono l'Attività;
- le operazioni elementari svolte nelle fasi e le operazioni a rischio eventuali collegate alle operazioni elementari;
- Le Unità organizzative collegate alle Attività dell'area sensibile: indicazione del *process owner* e del *risk owner*;
- gli input e gli output di ciascuna fase;
- gli eventi rischiosi collegabili alle operazioni a rischio;
- i fattori agevolanti delle operazioni a rischio: la rilevazione delle cause che agiscono sulla probabilità che un determinato evento dannoso per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente possa verificarsi;
- le UO che svolgono le operazioni elementari;
- la descrizione dell'operazione a rischio, la categoria e la sua macro categoria di appartenenza;
- la rilevazione della formalità o informalità dei controlli attivi (prassi, regolamento)
- i Reati di appartenenza delle operazioni a rischio: nel catalogo delle operazioni a rischio deve essere indicato il reato o i reati potenziali di cui alla Legge 190/2012, che l'operazione a rischio può generare.

La mappatura deve rilevare lo stato dei fatti presenti nell'Ente.

Tabella 1. Esempio:

Fasi	Input	UO		Eventi rischiosi	Output
		Operazioni	Operazioni a rischio		

⁶ Modalità operativa: l'individuazione dei risk driver può avvenire attraverso il focus group a cui viene somministrato un elenco di risk drivers da completare e/o integrare e/o modificare. Il focus group, per ciascuna operazione a rischio, individua anche gli adempimenti utili a contenere il rischio.

	SCHEMA DI PIANO	Doc.: PN-PRC-2013-001 Data: 19.12.13 Revisione: B Pagina: 13 di 28
GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)		

9.4 Analisi dei rischi (valutazione)

La fase di valutazione dei rischi è dedicata alla stima e alla classifica dei livelli di rischio.

Il livello di rischio è calcolato moltiplicando **l'impatto per la probabilità** per ciascun evento rischioso. La media pesata dei prodotti determina il livello di rischio.

L'individuazione del livello di rischio è svolta per ciascuna Attività e può avvenire attraverso i focus group e/o attraverso interviste con liste di riscontro ai process owners da parte del responsabile della prevenzione della corruzione, con il supporto della struttura organizzativa.

I pesi, la distribuzione dei punteggi e le percentuali associate alle leve, possono essere personalizzati dai focus group nei limiti in cui non si compromette la comparabilità nel tempo e nello spazio dei risultati delle valutazioni di rischio.

L'attività di valutazione dei rischi è preceduta dall'analisi di contesto.

I risultati dell'analisi del contesto interno sono utilizzati, ad esempio, per valutare:

- l'opportunità di snellire o intensificare i controlli;
- la periodicità e l'intensità del monitoraggio del ciclo di gestione del rischio.

Di seguito sono descritte le leve applicabili per la valutazione dei livelli di impatto e probabilità.

La scala di valutazione dei livelli di impatto e di probabilità è su base 5 (suggerimento raccomandato)⁷.

9.4.1 Le leve per la misurazione e valutazione dell'impatto

La valutazione dell'impatto delle operazioni a rischio collegate alla non applicazione di Leggi e norme aventi forza di Legge, regolamenti, disciplinari, procedure, è realizzata sulla base dei seguenti parametri (leve).

9.4.1.1 Impatto d'immagine strategico

I parametri a cui rapportare il danno dell'immagine possono essere il numero e le tipologie di **stakeholders coinvolti nell'Attività**.

Numero e tipologie di stakeholders coinvolti nell'Attività:

- a. Industria e PMI
- b. Ministeri ed enti pubblici
- c. Agenzie spaziali internazionali
- d. Università e Enti di Ricerca
- e. Portatori di interesse diffuso
- f. Stakeholder interni all'Ente

⁷ La scelta della scala di punteggio su base 5 è collegata alla metodologia *Common Assessment Framework* (CAF) per la valutazione della performance organizzativa introdotta con il Sistema di misurazione e valutazione adottato dall'Ente, ed è orientata a instaurare una sinergia informativa tra le evidenze che emergono in seno alla valutazione dei rischi in materia di integrità e corruzione e quelle risultanti dall'applicazione della metodologia CAF e/o da altri momenti di verifica. L'intento è di massimizzare il valore e la condivisione delle informazioni significative e sviluppare "economie" al fine di favorire un uso razionale delle risorse dedicate alla rilevazione delle informazioni.

Il collegamento, contestualmente, ha la funzione di agevolare l'individuazione delle aree più critiche a cui imputare i rilievi, al fine di supportare al meglio il vertice nella definizione di strategie adeguate per mitigare i rischi e valutare le priorità delle azioni di miglioramento dei processi. La stessa scala di punteggio è adottata nel modello di probabilità di accadimento e severità delle conseguenze in ambito ECSS.



SCHEMA DI PIANO

Doc.: PN-PRC-2013-001
Data: 19.12.13
Revisione: B
Pagina: 14 di 28

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

Il danno potenziale di immagine è in funzione della quantità e della rilevanza in termini di immagine degli stakeholders coinvolti. Ai fini del calcolo dell'impatto, a ciascuna tipologia di stakeholders può essere assegnato un peso percentuale in termini di rilevanza.

Esempio:

Tabella 2.

Stakeholder	Peso (esempio)
Industria e PMI	
Ministeri ed enti pubblici	
Agenzie spaziali internazionali	
Università e Enti di Ricerca	
Portatori di interesse diffuso	
Stakeholders interni all'Ente	
	100

Se gli stakeholders sono tutti presenti l'impatto è massimo (punteggio 5). Se sono presenti solo alcuni, l'impatto dipende dalla somma dei pesi assegnati agli stakeholder presenti.

Impatto 1: somma dei pesi compresa tra 0 - 20

Impatto 2: somma dei pesi compresa tra 21 - 40

Impatto 3: somma dei pesi compresa tra 41 - 60

Impatto 4: somma dei pesi compresa tra 61 - 80

Impatto 5: somma dei pesi compresa tra 81-100

L'individuazione degli stakeholders e dei pesi associati avviene a cura del focus group o del responsabile della prevenzione della corruzione. Si raccomanda di tener conto delle indicazioni del risk management board e degli indirizzi strategici e degli indicatori di *outcome* dell'Ente.

9.4.1.2 Impatto reputazionale

Valutazione dell'impatto in funzione delle pubblicazioni negli ultimi 5 anni, su giornali o riviste, di articoli relativi a eventi rischiosi (collegati a reati) rilevati nell'Attività svolta dall'ASI e oggetto di valutazione:

Impatto 1: Non risultano evidenze

Impatto 2: Sì, sulla stampa locale

Impatto 3: Sì, sulla stampa nazionale

Impatto 4: Sì, sulla stampa locale e nazionale

Impatto 5: Sì, sulla stampa locale e nazionale e internazionale

	SCHEMA DI PIANO	Doc.: PN-PRC-2013-001 Data: 19.12.13 Revisione: B Pagina: 15 di 28
GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)		

9.4.1.3 Impatto strategico

Impatto strategico: calcolo del potenziale danno all'Ente in funzione della **rilevanza strategica delle Attività** rispetto ai suoi obiettivi strategici.

Di seguito un esempio di come possono essere assegnati i punteggi tenendo conto della **rilevanza strategica delle principali Attività dell'Ente rispetto alla mission**. Se in una Attività sono presenti più aspetti strategici rilevanti, si raccomanda di considerare l'aspetto strategico predominante collegato all'Attività.

Tabella 3.

Oggetto dell'Attività/Procedimento	Peso (esempio)
Spese di funzionamento	
Diffusione cultura	
Sviluppo / competitività dell'Industria e PMI (Attività istituzionale)	
Sostegno, promozione della ricerca e delle attività delle università e gli enti di ricerca	
	100

Se in una Attività sono presenti più processi e/o procedimenti rilevanti, l'impatto finale in termini di rischio strategico è calcolato facendo la somma dei pesi.

Impatto 1: somma dei pesi compresa tra 0 - 20

Impatto 2: somma dei pesi compresa tra 21 - 40

Impatto 3: somma dei pesi compresa tra 41- 60

Impatto 4: somma dei pesi compresa tra 61 - 80

Impatto 5: somma dei pesi compresa tra 81-100

L'individuazione dei processi strategicamente più rilevanti, avviene a cura del focus group o del responsabile della prevenzione della corruzione. Si raccomanda di tener conto delle indicazioni del risk management board e degli indirizzi strategici e degli indicatori di *outcome* dell'Ente.

9.4.1.4 Impatto organizzativo

Calcolare, rispetto al numero totale delle UO (o delle risorse) dell'Ente, con l'inclusione della Presidenza dell'Ente, della Direzione generale e del Consiglio di Amministrazione, la percentuale di UO (o delle risorse), con l'inclusione della Presidenza dell'Ente, della Direzione generale e del Consiglio di Amministrazione, che effettivamente sono impegnate nell'Attività.

Impatto 1: fino a circa il 20%

Impatto 2: fino a circa il 40%

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

Impatto 3: fino a circa il 60%

Impatto 4: fino a circa il 80%

Impatto 5: fino a circa il 100%

9.4.1.5 Impatto sui tempi di realizzazione

Valutazione della Significatività dell'Attività in funzione dei tempi necessari alla sua realizzazione indicati dalla normativa, o in mancanza dai tempi evidenziati dai trend storici.

Impatto 5 = se l'evento è associato ad un processo/procedimento che richiede tempi molto lunghi (tempi di realizzazione ≥ 180 gg).

Impatto 3 = se l'evento è associato ad un processo/procedimento che richiede tempi medi (tempi di realizzazione > 61 ma ≤ 179 gg)

Impatto 1 = se l'evento è associato ad un processo/procedimento che richiede tempi mediamente bassi (tempi di realizzazione ≤ 60 gg)

La scelta del numero dei livelli per la valutazione dell'impatto, l'individuazione dei tempi giorni di realizzazione per la valutazione della significatività delle operazioni a rischio avviene a cura del focus group o del responsabile della prevenzione della corruzione. Si raccomanda di tener conto delle indicazioni del risk management board. I tempi di realizzazione associati a ciascun impatto devono essere gli stessi anche per altre Attività.

9.4.1.6 Impatto economico

La valutazione dell'impatto economico è in funzione di quante sentenze sono state pronunciate dalla corte dei conti a carico del personale dell'Ente (dirigenti o dipendenti) o di quante sentenze sono state pronunciate con risarcimento del danno, per la medesima tipologia di evento rischioso collegata all'Attività oggetto di valutazione, nel corso degli ultimi 5 anni.

Impatto 1 se nessuna sentenza

Impatto 5 se sono intervenute sentenze con o senza risarcimento di danno

9.4.1.7 Calcolo del livello di impatto

Il **livello d'impatto totale** viene calcolato facendo la media o la somma delle valutazioni delle leve di impatto pesate. I pesi devono essere associati a ciascuna leva prima della loro valutazione e devono essere definiti in funzione delle strategie dell'Ente.

Per il calcolo del livello d'impatto totale si raccomanda siano valutate almeno il 50% delle leve sopra descritte (in particolare si raccomanda la valutazione degli impatti di immagine).

Gli intervalli per l'individuazione del livello di impatto totale sono i seguenti:

Impatto 1 = Irrilevante

Impatto 2 = Basso

Impatto 3 = Moderato

Impatto 4 = Elevato

Impatto 5 = Elevatissimo

Nella tabella 4 sono riepilogate le leve di impatto.

Tabella 4.

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

OGGETTO	Stakeholders	Articoli e pubblicazioni	Rilevanza strategica	Organizzazione	Tempi	Economico
INDICATORI	Lista stakeholders	Articoli e pubblicazioni su reati collegati alle operazioni a rischio	Rilevanza strategica dell'attività rispetto alle altre	% UO (o risorse) impiegate nell'attività rispetto al totale delle UO (o delle risorse)	Tempi medi necessari alla realizzazione dell'attività	Numero sentenze per operazioni a rischio dell'attività
LEVA IMPATTO	Impatto immagine strategico	Impatto reputazionale	Impatto strategico	Impatto organizzativo	Impatto tempi	Impatto economico
Livelli di Impatto						
1 = Irrilevante 2 = Basso 3 = Moderato 4 = Elevato 5 = ELEVATISSIMO						

9.4.2 Le leve per la misurazione e valutazione della probabilità

La valutazione della probabilità delle operazioni a rischio collegate alla non applicazione di Leggi e norme aventi forza di Legge, regolamenti, disciplinari, procedure, è realizzata sulla base dei seguenti parametri (leve).

9.4.2.1 Discrezionalità normativa dell'Attività

La leva di probabilità viene calcolata in funzione del livello di discrezionalità rispetto alla normativa, della fase dell'Attività a cui l'evento rischioso è collegato. La fase dell'Attività rispetto alla normativa può essere:

Punteggio 5: altamente discrezionale

Punteggio 4: parzialmente vincolato da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari)

Punteggio 3: parzialmente vincolato solo dalla Legge

Punteggio 2: parzialmente vincolato dalla Legge e da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari)

Punteggio 1: del tutto vincolato.

9.4.2.2 Valutazione dei risk drivers inerenti

Valutazione dei *risk drivers inerenti* collegati all'Attività/fase dell'Attività rispetto al totale dei *risk drivers inerenti* presenti in altre Attività dell'Ente. Esempi: contatti diretti verso terzi, gestione di denaro contante, numero di personale esterno che interviene nel processo, ecc Se sono presenti tutti i risk drivers la probabilità è pari a 5. Se non è presente alcun risk driver la probabilità è pari a 1. Se sono presenti solo alcuni, il punteggio è in funzione del peso assegnato al risk driver.

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

Tabella 5. (Esempio)

Risk driver inerenti	Peso (indicativi)	Valutazione
contatti diretti verso terzi		
gestione di denaro contante		
presenza di personale non a tempo indeterminato		
potere di impegnare finanziariamente l'ente verso l'esterno		
permanenza nell'incarico/incarico/ruolo (5 anni)		
	100	0

Se in una Attività sono presenti più driver di rischi inerenti, il punteggio è calcolato facendo la somma dei pesi.

Punteggio 1: somma dei pesi compresa tra 0 - 20

Punteggio 2: somma dei pesi compresa tra 21 - 40

Punteggio 3: somma dei pesi compresa tra 41- 60

Punteggio 4: somma dei pesi compresa tra 61 - 80

Punteggio 5: somma dei pesi compresa tra 81-100

9.4.2.3 Rilevanza economica dell'Attività

La probabilità è calcolata in funzione della rilevanza economico interna o esterna dell'Attività.

Punteggio 1: rilevanza economica dell'attività esclusivamente interna

Punteggio 3: attribuzione di vantaggi a soggetti esterni ma di non particolare rilievo economico

Punteggio 5: Attribuzione di considerevoli vantaggi a soggetti esterni

9.4.2.4 Complessità esterna/interna dell'Attività

Valutazione dell'ambito organizzativo coinvolto dall'Attività in funzione dei soggetti coinvolti:

Punteggio 1: L'attività coinvolge solo UO dell'amministrazione

Punteggio 3: L'attività coinvolge anche amministrazioni esterne

Punteggio 5: L'attività coinvolge più di 3 amministrazioni esterne



SCHEMA DI PIANO

Doc.: PN-PRC-2013-001
Data: 19.12.13
Revisione: B
Pagina: 19 di 28

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

9.4.2.5 Frazionabilità dell'Attività

Valutazione della possibilità che il risultato finale dell'Attività può essere raggiunto anche effettuando una pluralità di operazioni di entità (economica o numerica) ridotta che, considerate complessivamente, alla fine assicurano lo stesso risultato

Punteggio 1 No

Punteggio 5 Si

9.4.2.6 Presidio degli eventi rischiosi

Valutazione della Percezione del presidio dell'evento rischioso sulla base dell'esperienza pregressa dei partecipanti al focus group (verosomiglianza che nel contesto dell'Ente possa verificarsi tale evento rischioso, sulla base dell'orientamento al controllo, delle esperienze dirette o indirette, ecc...)

Punteggio 1: sì, costituisce strumento di neutralizzazione

Punteggio 2: sì, è molto efficace

Punteggio 3: sì, è efficace per una percentuale di circa del 50%

Punteggio 4: sì, ma in minima parte

Punteggio 5: il rischio rimane indifferente

9.4.2.7 Calcolo del livello di probabilità

Il **livello di probabilità totale** è calcolato facendo la **media o la somma** dei punteggi pesati delle leve di probabilità sopra descritte.

I pesi devono essere associati a ciascuna leva prima della loro valutazione e devono essere definiti in funzione delle strategie dell'Ente.

La scala di punteggio delle probabilità può essere la seguente:

Punteggio 1 Raro. Es.: dato statistico nullo o bassissimo

Punteggio 2 Poco probabile

Punteggio 3 Probabile

Punteggio 4 Molto Probabile

Punteggio 5 Altamente probabile

Tabella 6. Sintesi delle leve per la misurazione e valutazione della probabilità.

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

OGGETTO	Risk drivers inerenti	Rilevanza dell'impatto economico	Ambito organizzativo dell'Attività	Risultato dell'Attività	Livello di discrezionalità dell'Attività o della fase rispetto alla normativa	Livello di percezione del presidio degli eventi rischiosi
INDICATORI	Analisi processo delle attività x individuare fattori con rischio intrinseco	Rilevanza interna o esterna dell'impatto economico dell'Attività	Valutazione se Attività coinvolge solo UO interne o altre amministrazioni	Valutazione se il risultato finale dell'Attività può essere raggiunto attraverso frazionamento	Valutazione della discrezionalità	Valutazione della percezione della gestione dei rischi
LEVAPROBABILITA'	Risk drivers di probabilità inerenti	Rilevanza economica	Complessità esterna/interna dell'Attività	Frazionabilità dell'Attività	Discrezionalità normativa	Presidio Eventi rischiosi
Livelli di Probabilità						
1 = Raro 2 = Improbabile 3 = Probabile 4 = Molto probabile 5 = Quasi certo						

9.4.3 Calcolo del livello di esposizione al rischio dell'Attività

I valori delle moltiplicazioni tra impatto e probabilità sono inseriti nella matrice impatto / probabilità.

Tabella 7.

Probabilità					
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
Impatto	1	2	3	4	5

9.5 **Ponderazione del rischio**

L'obiettivo della ponderazione 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.

L'applicazione dei criteri di rischi alla matrice di cui alla tabella 7. consente di identificare quattro livelli di esposizione al rischio di ciascuna attività: 1) **basso (valori in verde più bassi della matrice)**, 2) **moderato (valori in giallo)**, 3) **alto (valori in marrone)** ed 4) **estremo (valori in rosso)**.

Tabella 8.

Probabilità					
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
Impatto	1	2	3	4	5

I criteri di accettabilità incidono sulla classificazione della valutazione del rischio siccome stabiliscono la significatività dei valori riportati nella matrice di rischio impatto/probabilità, e consentono di fornire un primo giudizio sulla eventuale non accettabilità (qualora il rischio è eccessivo rispetto al *risk appetite*) e sulla necessità di porre in essere azioni di mitigazione (trattamento) del rischio in esame.

La necessità di trattamento è determinata dalla rilevazione e valutazione del livello di controllo interno presente e dalla valutazione del livello residuo del rischio.

9.5.1 Rilevazione del controllo interno e valutazione del livello di rischio residuo

9.5.1.1 Valutazione dei controlli “ideali” e di quelli esistenti nell’Ente

Viene chiesto agli intervistati partecipanti al focus group di individuare i controlli ideali, a fronte dei rischi rilevati, associabili a ciascuna fase. Successivamente è richiesto, a fronte di evidenze e per ciascun adempimento/controllo interno ideale, di assegnare un punteggio:

Punteggio 5: Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.

Punteggio 4: L’approccio è implementato e riesaminato - vengono apportate le modifiche necessarie

Punteggio 3: L’approccio è implementato

Punteggio 2: Un approccio è stato pianificato

Punteggio 1: Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né aneddoti

Il punteggio finale è la media dei punteggi assegnati a ciascun adempimento.

9.5.1.2 Valutazione dell’organizzazione dei controlli interni esistenti

La valutazione dell’efficacia dei controlli esistenti in base alla loro organizzazione interna. A ciascun partecipante al focus group viene richiesto di indicare se i controlli sono:

Punteggio 1) assenti

Punteggio 2) presenti ma non formalizzati e/o poco strutturati

Punteggio 3) controlli strutturati (anche solo in parte, più del 50%) e/o formalizzati (anche solo in parte, più del 50%) ma attivi e/o i risultati sono solo in parte oggetto di reporting

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

Punteggio 4) controlli strutturati e formalizzati - sono quasi pienamente attivi e/o i risultati sono oggetto di reporting nella maggior parte dei casi

Punteggio 5) controlli presenti, formalizzati, sono strutturati, attivi e i risultati sono sistematicamente oggetto di reporting

9.5.1.3 Valutazione della profondità dei controlli interni esistenti

Valutazione della qualità dei controlli interni esistenti. A ciascun partecipante al focus group viene chiesto se i controlli:

Punteggio 1) Non esiste controllo

Punteggio 2) Controllo ex post e/o ex ante e/o in itinere solo formale

Punteggio 3) Esiste un controllo ex post o in itinere in parte sostanziale e/o i risultati dei controlli sono utilizzati per le decisioni solo in parte

Punteggio 4) Esiste un controllo ex post sostanziale ed esiste un controllo in itinere o ex ante sostanziale e/o I risultati dei controlli sono utilizzati per le decisioni in molti casi

Punteggio 5) Esiste un controllo ex posto sostanziale ed esistono un controllo in itinere e/o ex ante e sono sostanziali e/o I risultati dei controlli sono sistematicamente utilizzati per le decisioni

Il punteggio finale del presidio dei controlli interni è il prodotto delle valutazioni dell'organizzazione e della profondità dei controlli interni esistenti.

Tabella 9.

	Profondità controlli				
	5	10	15	20	25
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

I controlli possono essere: 1) assenti/molto deboli (area rossa), 2) deboli/moderati (area rosa), 3) significativi/forti (area celeste), 4) molto forti (area verde).

Nella tabella 10 un esempio di mappa dei rischi con la valutazione dei controlli interni.

	SCHEMA DI PIANO	Doc.: PN-PRC-2013-001 Data: 19.12.13 Revisione: B Pagina: 23 di 28
GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)		

Tabella 10. Mappa dei rischi

Fase del processo	Evento rischioso	Livello di rischio	Valutazione rischio	Presidio fase	Valutazione presidio
Approvazione RAI	E.R.1 - Utilizzo improprio delle procedure negoziate e/o concorsuali allo scopo di favorire ditte preindividuate	16	Estremo	9	Debole/Moderato
Approvazione RAI	E.R.2 - Inserimento nel bando e negli atti di gara di criteri/clausole deputate a favorire alcuni soggetti	16	Estremo	9	Debole/Moderato
Approvazione RAI	E.R.3 - Adozione di una procedura d'urgenza immotivata per abbreviare il periodo di pubblicazione, o giustificare il mancato rispetto dei termini previsti dalla normativa di riferimento	16	Estremo	9	Debole/Moderato
Indizione a contrarre	E.R.3 - Adozione di una procedura d'urgenza immotivata per abbreviare il periodo di pubblicazione, o giustificare il mancato rispetto dei termini previsti dalla normativa di riferimento	16	Estremo	6	Debole/Moderato

Le valutazioni dei controlli sono inserite nella matrice rischi / controlli per individuare gli eventi rischiosi da gestire.

Matrice rischi controlli

Tabella 11.

Valutazione dei controlli interni	Valutazione rischi				
		1	2	3	4
	4				
	3				
	2				
	1				

Nella matrice gli la valutazione degli eventi rischiosi è associata alla valutazione del presidio interno della fase a cui si riferiscono.

Se uno stesso evento rischioso si presenta nella stessa fase, si considera quello con livello di rischio più elevato.

Se uno stesso evento rischioso è presente in più fasi, si considerano (con priorità) quelli il cui livello di rischio non è accettabile.

Dalla combinazione delle valutazioni dei controlli interni e delle valutazioni dei rischi si possono distinguere 3 aree:

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

- possibile area di rischio che richiede un intervento immediato;
- possibile area in cui sono presenti controlli eccessivi rispetto alle reali esigenze;
- possibile area correttamente presidiata;

Le decisioni circa le strategie per la gestione dei rischi, dovrebbero tenere conto del più ampio contesto di riferimento riguardante il rischio: collegamenti e rilevanza dei reati collegati all'Attività, loro impatto sugli outcome dell'Ente, quantità di operazioni a rischio collegate a reati non tollerabili dall'Ente.

In alcune circostanze la ponderazione del rischio può portare ad una decisione d'intraprendere ulteriori analisi. La ponderazione del rischio può anche portare ad una decisione di non sottoporre ad ulteriore trattamento il rischio, ma limitarsi a mantenere attivi i controlli esistenti. Di seguito una sintesi della possibili strategie di gestione dei rischi.

Tabella 12.

STRATEGIE DEI RISCHI	
Evitarli <ul style="list-style-type: none"> • Abbandonare attività • Outsourcing 	Accettarli <ul style="list-style-type: none"> • Non far nulla • Monitorare
Trasferirli <ul style="list-style-type: none"> • Assicurarsi • Outsourcing 	Gestirli <ul style="list-style-type: none"> • Mitigare • Diversificare

9.6 Trattamento del rischio

Le azioni di mitigazione dei rischi sono individuate per tutte quelle Attività in cui sono presenti operazioni a rischio con un alto livello di rischio e senza un adeguato presidio in termini di controllo interno (vedi tabella 10). Le azioni sono poste in essere e al fine di gestire le operazioni e rischio e ricondurre il loro valore di rischio a valori accettabili.

Le azioni di mitigazione consistono in qualsiasi azione (controllo) che sia in grado di contenere il livello di rischio agendo sulla probabilità (controllo interno attenuatore della probabilità) oppure sull'impatto (controllo interno attenuatore dell'impatto) oppure su entrambi. L'applicazione dei controlli dovrebbe restituire (a tendere) un valore residuale del rischio (rischio residuale) accettabile.

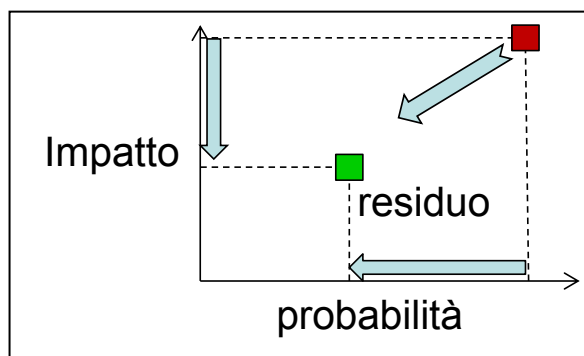


Grafico 2.



SCHEMA DI PIANO

Doc.: PN-PRC-2013-001

Data: 19.12.13

Revisione: B

Pagina: 25 di 28

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

Il risk management board, con il supporto dei facilitatori, identifica e propone al responsabile della prevenzione della corruzione le azioni di mitigazione dei rischi.

Per procedere all'individuazione delle azioni di mitigazioni, si suggerisce di svolgere:

- una sessione di brainstorming per analizzare: la natura del rischio, le cause che generano il rischio (fattori che agevolano l'insorgere del rischio), la criticità degli effetti, i fattori attenuanti (per impatto e probabilità) che possono agire sul livello del rischio;
- un'analisi di affinità e di interrelazione delle cause rilevate;
- la rilevazione dei punti di forza e i punti di debolezza dell'Attività che genera i rischi da mitigare sulla base delle informazioni acquisite;
- un'analisi dei controlli interni rilevati durante la mappatura delle Attività (es.: controlli non implementati, solo pianificati, in funzione del criterio di accettabilità del rischio);
- un'analisi dei costi/benefici attesi in seguito all'implementazione delle azioni di mitigazione selezionate.

Le azioni di mitigazione sono selezionate (in termini di priorità) sulla base dei seguenti criteri:

- livello di esposizione al rischio del processo a cui l'azione si riferisce (estremo, alto, moderato...);
- impatto dell'azione di mitigazione sugli obiettivi strategici (alto, medio, basso, nullo);
- livello di accettazione del rischio da parte dell'Ente;
- facilità di implementazione dell'azione di mitigazione (livello di interdisciplinarietà richiesto e di specializzazione);
- risorse (finanziarie e materiali) necessarie per l'implementazione;
- tempi di realizzazione.

In Appendice, a titolo di esempio, sono state associate possibili azioni di controllo da implementare con il collegamento, in termini di impatto, all'obiettivo strategico.


Le azioni devono essere riportate nella tabella seguente di misurazione della loro efficacia attesa.

Tabella 13.

Attività "xyz"

Azione	Competenza	Tempi	Obiettivi strategici della politica di gestione del rischio			
Descrizione azione di mitigazione	Indicazione del risk owner	Giorni di realizzazione	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di reati di cui alla Legge 190/2012	Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Attenuatore di impatto
.....				

Per ciascuna azione deve essere indicato l'impatto atteso sugli obiettivi strategici della politica di gestione del rischio.

	SCHEMA DI PIANO	Doc.: PN-PRC-2013-001 Data: 19.12.13 Revisione: B Pagina: 26 di 28
GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)		

Le azioni (in parte o tutti) devono essere oggetto degli obiettivi operativi da assegnare alla struttura organizzativa di cui al piano triennale della performance e devono essere corredati di indicatore e target.

Tabella 14.

Attività “xyz”

UO Risk owner				
Obiettivi strategici	Azione di mitigazione	Obiettivi operativi	Indicatore	Target
		Uno o più obiettivi che impattano sull’obiettivo strategico e che fanno riferimento all’azione di mitigazione di riferimento	Uno o più indicatori	Uno o più target
.....

9.7 Monitoraggio e riesame (monitoraggio, comunicazione dei rischi ed accettazione)

Almeno a cadenza annuale, è predisposto un piano di *follow up* per monitorare nel tempo i rischi (analisi di trend), l’efficacia e l’adeguatezza delle strategie di riduzione e ed adattamento, lo stato di esecuzione della attività pianificate e la loro corretta applicazione.

Il processo di monitoraggio e riesame dovrebbe comprendere tutti gli aspetti del processo di gestione del rischio allo scopo di:

- Assicurare che i controlli siano efficaci ed efficienti sia nella progettazione sia nell’operatività;
- Ottenere ulteriori informazioni per migliorare la valutazione del rischio;
- Analizzare ed apprendere dagli eventi, cambiamenti, tendenze, successi e fallimenti;
- Rilevare i cambiamenti nel contesto esterno ed interno, comprese le modifiche ai criteri di rischio e al rischio stesso, che possano richiedere revisioni dei trattamenti del rischio e delle priorità;
- Identificare i rischi emergenti.

L’identificazione di variazioni del livello di rischio delle Attività può richiedere l’iniziazione di una nuova analisi dei rischi necessaria allo scopo di ridurre i fattori di incertezza.

La responsabilità per il monitoraggio e il riesame è di competenza del Responsabile della prevenzione della corruzione, che si avvale del risk manager e del risk manager board.

Il responsabile della prevenzione della corruzione può ricorrere all’Autorità della funzione di audit di cui all’art. 10 dello statuto dell’Ente per la verifica dell’implementazioni delle azioni di miglioramento dei rischi e della loro efficacia. Scopo di queste verifiche sarà anche quello di valutare la rispondenza delle attività previste dal piano con quelle svolte nell’ambito dell’area sensibile e di valutare se le competenze del personale, preposto a svolgere tali attività, corrispondano a quelle previste dal piano.

Il Rapporto dei rischi è lo strumento per comunicare quanto identificato agli appropriati livelli di management ed è costituito dalle Schede dei “Reati” e delle “Operazioni a rischio” (Vedi Appendice A), e



SCHEMA DI PIANO

Doc.: PN-PRC-2013-001

Data: 19.12.13

Revisione: B

Pagina: 27 di 28

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

dovrebbero essere utilizzati come dati in ingresso al riesame della struttura di riferimento per la gestione del rischio.

Nel rapporto le principali attività maggiormente esposte ai rischi di corruzione sono ricondotte agli elementi del controllo interno di riferimento dell'Ente (segue stralcio del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ASI):

“Gli elementi critici di successo del sistema di controllo interno sono:

- a) i processi collegati alla gestione del personale e allo sviluppo della cultura del controllo e della valutazione (ambiente di controllo);*
- b) la pianificazione degli obiettivi e valutazione dei rischi;*
- c) le attività di controllo (l'applicazione delle politiche e delle procedure che garantiscono l'adozione di provvedimenti posti in essere dall'amministrazione);*
- d) l'informazione e la comunicazione: i processi di individuazione, rilevazione e diffusione delle informazioni secondo criteri di efficacia e trasparenza per consentire ai soggetti preposti di assolvere alle proprie responsabilità supportando il processo decisionale (vedi anche § 2.2);*
- e) il monitoraggio dei processi che alimentano il ciclo della gestione della performance e del sistema di controllo interno aventi lo scopo di valutare la loro qualità e adeguatezza nel tempo.”*

Il mantenimento continuo del processo di gestione del rischio costituisce un utile sistema di alert per i nuovi rischi.

I rischi “sensibili” la cui azione di riduzione non ha ricondotto il livello di rischio ad un stato accettabile, dovranno essere sottomessi dal risk manager ad un livello gerarchico superiore per la discussione e accettazione.

Riepilogando, i processi di monitoraggio e riesame dell'organizzazione dovrebbero chiaramente

9.8 Applicazione della gestione del rischio nell'intero processo decisionale

Il responsabile della prevenzione della corruzione promuove e monitora che l'intero processo decisionale all'interno dell'organizzazione, quale che sia il livello di importanza e la significatività, deve coinvolgere la considerazione esplicita dei rischi e l'applicazione della gestione del rischio ad un livello appropriato.

9.9 Implementazione del processo di gestione del rischio

L'implementazione del processo è graduale, con una applicazione iniziale sui processi/procedimenti ritenuti dall'amministrazione più significativi.

Il ciclo di gestione può avere una cadenza annuale per consentire l'aggiornamento del piano triennale di prevenzione della corruzione.

L'avvio di ciascun ciclo tiene conto dei seguenti elementi informativi (condizione minima):

- Trend dei rischi secondo la statistica nazionale e dell'ente;
- Risultati della relazione sul funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- Esiti del ciclo di gestione della performance organizzativa (CAF);
- Esiti del precedente ciclo di gestione del rischio;



SCHEMA DI PIANO

Doc.: PN-PRC-2013-001

Data: 19.12.13

Revisione: B

Pagina: 28 di 28

GESTIONE DEI RISCHI PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (L. 190/2012)

- Indicazione da parte dei soggetti istituzionali coinvolti nella prevenzione della corruzione (Autorità di indirizzo politico, responsabile della prevenzione della corruzione, referenti per la prevenzione, tutti i dirigenti per l'area di rispettiva competenza, OIV e gli altri organismi di controllo interno, Ufficio provvedimenti disciplinari - UPD, dipendenti PA, collaboratori a qualsiasi titolo della PA).