



Giornata della trasparenza 2017

Risk e Performance Management

Leonardo Falduto

30 novembre 2017



ANAC (PTPC scorso ... 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.

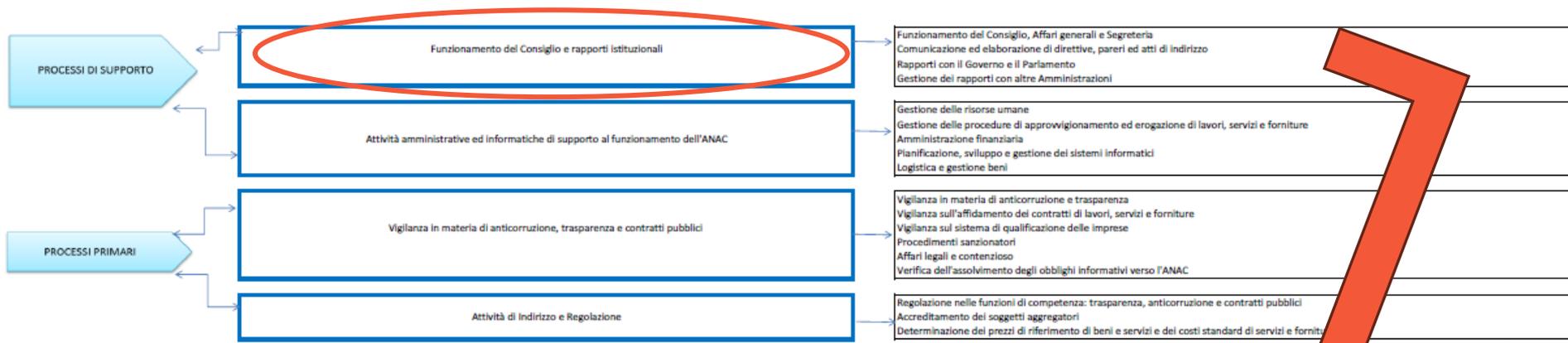
La mappatura delle attività poste in essere da tutti gli uffici, condotta in base ai principi di **completezza** ed **analiticità** (come evidenziato al paragrafo n.3) è stata registrata all'interno di una matrice in formato Excel (una per ogni ufficio), costituita da due sezioni: la prima contenente 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



Funzionamento del Consiglio, Affari generali e Segreteria
Comunicazione ed elaborazione di direttive, pareri ed atti di indirizzo
Rapporti con il Governo e il Parlamento
Gestione dei rapporti con altre Amministrazioni

...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	SGCON - Gestione delle adunanze		
			Attuazione dei provvedimenti del Consiglio	SGCON - 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 partecipazione interdetta e interdicte 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 della 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 e al Parlamento, 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 svolgono 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").

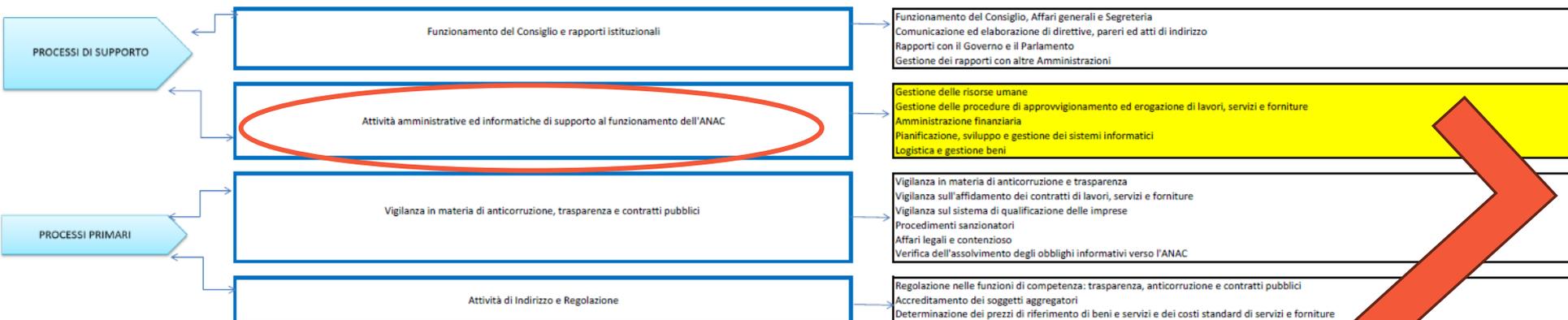
Nella consapevolezza che un comportamento a rischio di corruzione non individuato in fase di mappatura non potrà essere valutato nella successiva fase di trattamento del rischio e, dunque, sfuggirà *tout court* dal programma di prevenzione, la descrizione dei comportamenti a rischio corruzione è stata 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.

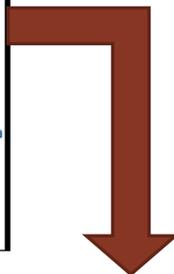
FUNZIONI ISTITUZIONALI

MACRO-PROCESSI



Gestione delle risorse umane
Gestione delle procedure di approvvigionamento ed erogazione di lavori, servizi e forniture
Amministrazione finanziaria
Pianificazione, sviluppo e gestione dei sistemi informatici
Logistica e gestione beni

MACRO-PROCESSI	PROCESSI	ATTIVITA'
<p>Amministrazione finanziaria</p>	<p>Gestione del bilancio e del patrimonio</p>	<p>URUF - Predisposizione dei documenti di bilancio d'esercizio (previsione, variazione e consuntivo)</p> <p>URUF - Gestione delle uscite</p> <p>URUF - Gestione delle entrate</p> <p>URUF - Gestione del "Servizio Riscossione Contributi"</p> <p>URUF - Rendicontazione della cassa interna</p> <p>URUF - Gestione della riscossione delle sanzioni comminate dall'Autorità</p> <p>URUF - Gestione delle istanze di rimborso da operatori economici e stazioni appaltanti attinenti la contribuzione</p> <p>URUF - Gestione del contributo annuale dovuto dalle SOA</p> <p>URUF - Comunicazione dei dati relativi ai bilanci di previsione, alle relative variazioni e ai conti consuntivi al MEF</p> <p>URUF - Comunicazione dei dati di cassa mensili al MEF</p> <p>URUF - Comunicazioni dei dati di contabilità finanziaria all'ISTAT per la "Rilevazione di informazioni, dati e documenti necessari alla classificazione di unità economiche nei settori istituzionali stabiliti dal Sistema Europeo dei Conti Nazionali e Regionali della Comunità"</p> <p>URUF - Attestazione della copertura finanziaria per tutti i provvedimenti che comportano una spesa</p> <p>URUF - Gestione delle missioni e dei rimborsi spese</p>



ATTIVITA'
<p>URUF - Predisposizione dei documenti di bilancio d'esercizio (previsione, variazione e consuntivo)</p>
<p>URUF - Gestione delle uscite</p>
<p>URUF - Gestione delle entrate</p>
<p>URUF - Gestione del "Servizio Riscossione Contributi"</p>
<p>URUF - Rendicontazione della cassa interna</p> <p>URUF - Gestione della riscossione delle sanzioni comminate dall'Autorità</p> <p>URUF - Gestione delle istanze di rimborso da operatori economici e stazioni appaltanti attinenti la contribuzione</p> <p>URUF - Gestione del contributo annuale dovuto dalle SOA</p> <p>URUF - Comunicazione dei dati relativi ai bilanci di previsione, alle relative variazioni e ai conti consuntivi al MEF</p> <p>URUF - Comunicazione dei dati di cassa mensili al MEF</p> <p>URUF - Comunicazioni dei dati di contabilità finanziaria all'ISTAT per la "Rilevazione di informazioni, dati e documenti necessari alla classificazione di unità economiche nei settori istituzionali stabiliti dal Sistema Europeo dei Conti Nazionali e Regionali della Comunità"</p> <p>URUF - Attestazione della copertura finanziaria per tutti i provvedimenti che comportano una spesa</p> <p>URUF - Gestione delle missioni e dei rimborsi spese</p>

ATTIVITA'

URUF - Predisposizione dei documenti di bilancio d'esercizio (previsione, variazione e consuntivo)

URUF - Gestione delle uscite

URUF - Gestione delle entrate

URUF - Gestione del "Servizio Riscossione Contributi"

URUF - Rendicontazione della cassa interna

URUF - Gestione della riscossione delle sanzioni comminate dall'Autorità

URUF - Gestione delle istanze di rimborso da operatori economici e stazioni appaltanti attinenti la contribuzione

URUF - Gestione del contributo annuale dovuto dalle SOA

URUF - Comunicazione dei dati relativi ai bilanci di previsione, alle relative variazioni e ai conti consuntivi al MEF

URUF - Comunicazione dei dati di cassa mensili al MEF

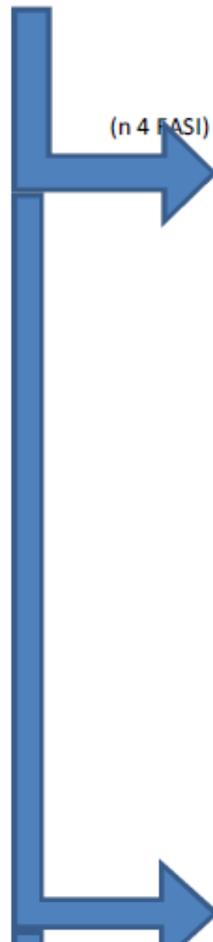
URUF - Comunicazioni dei dati di contabilità finanziaria all'ISTAT per la "Rilevazione di informazioni, dati e documenti necessari alla classificazione di unità economiche nei settori istituzionali stabiliti dal Sistema Europeo dei Conti Nazionali e Regionali della Comunità"

URUF - Attestazione della copertura finanziaria per tutti i provvedimenti che comportano una spesa

URUF - Gestione delle missioni e dei rimborsi spese

ATTIVITA'	URUF - Predisposizione dei documenti di bilancio d'esercizio (previsione, variazione e consuntivo)
-----------	--

da Allegato 1



1

FASE	DESCRIZIONE AZIONE
Predisposizione del bilancio di previsione	Analisi e studio della normativa di settore
idem	Redazione dei documenti finanziari (preventivo finanziario, quadro generale riassuntivo della gestione finanziaria e tabella dimostrativa del presunto risultato di amministrazione) e della relativa relazione illustrativa
idem	Incontro con i revisori dei conti per il parere preventivo
idem	Presentazione del bilancio al Consiglio per la sua approvazione
idem	Pubblicazione sulla GURI
Predisposizione delle variazioni al bilancio di previsione	Analisi e studio della normativa di settore

2

Per ogni ATTIVITA' in cui ciascuna U.O. (ad es. URUF nel caso di ANAC) è coinvolta (... Allegato 2) si deve prevedere un'analisi per FASI e per ciascuna FASE per SINGOLE AZIONI al cui livello sviluppare un'ampia descrizione che termina con:

- **il RISK ASSESSMENT DI AZIONE e**
- **i CONSEQUENTI RIMEDI (MISURE) successivamente identificati (TRATTAMENTO DEL RISCHIO).**

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.

2.1 Identificazione

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) mancaza 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) mancaza 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.

VEDASI SCHEDE ALLEGATO 2 (AL PTPC scorso di ANAC)

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

... 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 documentazioni", 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».

FASE	DESCRIZIONE AZIONE	Esecutore Azione	Attività vincolata vs attività discrezionale	Tipologia di attività	DESCRIZIONE DEL COMPORTAMENTO A RISCHIO CORRUZIONE (EVENTO a RISCHIO)	CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO
Predisposizione del bilancio di previsione	Analisi e studio della normativa di settore	Dirigente/Funziario	Vincolata	Regolamenti	Non si rilevano comportamenti a rischio corruzione	
idem	Redazione dei documenti finanziari (preventivo finanziario, quadro generale riassuntivo della gestione finanziaria e tabella dimostrativa del presunto risultato di amministrazione) e della relativa relazione illustrativa	Dirigente/Funziario	Vincolata	Regolamenti	Alterazione dei dati di bilancio per favorire soggetti interni/esterni ad es. imputando importi maggiorati su alcuni capitoli al fine di elargire importi difforni dalla normativa	Alterazione/manipolazione/ utilizzo improprio di informazioni e documentazione
idem	Incontro con i revisori dei conti per il parere preventivo	Dirigente/Funziario	Vincolata	Regolamenti	Alterazione dei dati di bilancio per ottenere parere positivo ad es. imputando importi errati su alcuni capitoli al fine di ottenere il parere positivo dal Collegio	Alterazione/manipolazione/ utilizzo improprio di informazioni e documentazione
idem	Presentazione del bilancio al Consiglio per la sua approvazione	Dirigente/Funziario	Vincolata	Regolamenti	Non si rilevano comportamenti a rischio corruzione	
idem	Pubblicazione sulla GURI	Funziario	Vincolata	Regolamenti	Non si rilevano comportamenti a rischio corruzione	
Predisposizione delle variazioni al bilancio di previsione	Analisi e studio della normativa di settore	Dirigente/Funziario	Vincolata	Regolamenti	Non si rilevano comportamenti a rischio corruzione	



DESCRIZIONE FASE	N_Azione	DESCRIZIONE AZIONE	Esecutore Azione	Attività vincolata vs attività discrezionale	Tipologia di attività	DESCRIZIONE DEL COMPORTAMENTO A RISCHIO CORRUZIONE (EVENTO a RISCHIO)	CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO
Liquidazione delle competenze	13_4_3
idem	13_4_6	Verifica e controllo dei risultati ottenuti	Funzionario	Vincolata	Regolamenti	Mancata verifica dei risultati al fine di favorire uno o più soggetti	Alterazione/manipolazione/utilizzo improprio delle informazioni o della documentazione
idem	13_4_7	Correzioni eventuali disallineamenti nel database	Funzionario	Vincolata	Regolamenti	Mancata correzione dei risultati al fine di favorire uno o più soggetti ad es. aumentando informazioni (straordinario) che danno luogo alla liquidazione di importi non dovuti	Alterazione/manipolazione/utilizzo improprio delle informazioni o della documentazione
idem	13_4_8	Invio di una serie di files al settore contabilità per la liquidazione delle competenze dovute ai dipendenti gestiti e per il pagamento dei contributi previdenziali	Funzionario	Vincolata	Regolamenti	Non si rilevano comportamenti a rischio corruzione in quanto eventuali comportamenti a rischio potrebbero essere già stati attuati nelle azioni precedenti	



trasparenza

amministrazione
anticorruzione

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/congetturare 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 o ANAC o ...

METODI PER «APPREZZARE» IL RISCHIO

- Quantitativo (ex All. 5)
- Qualitativo (ANAC e UE)

Criteri di rischio (corruzione)

«Come sono misurate le cause e le conseguenze»

(P.N.A., allegato 5) La misurazione delle **cause** avviene attraverso **indici** che quantificano dei «fattori di rischio», vale a dire delle situazioni che risultano statisticamente associate al verificarsi di eventi corruttivi.

<u>Valore Economico</u> Qual è l'impatto economico del processo?	
Ha rilevanza esclusivamente interna	1
Comporta l'attribuzione di vantaggi a soggetti esterni, ma di non particolare rilievo economico (es: concessione di borsa di studio per studenti)	3
Comporta l'attribuzione di notevoli vantaggi a soggetti esterni (es. affidamento appalto)	5

FATTORE
DI RISCHIO

INDICI

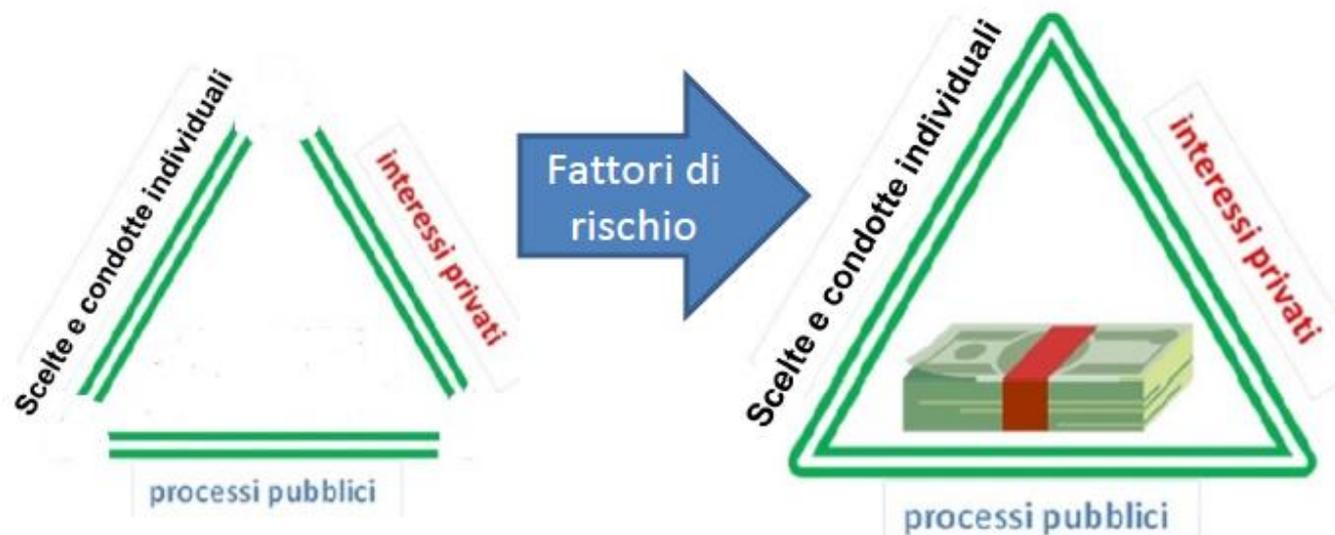
Criteri di rischio (corruzione)

«Come viene definita la probabilità»

Probabilità (P) = possibilità che i fattori di rischio (sommandosi) chiudano il «triangolo della corruzione»

(P.N.A., allegato 5). La probabilità di un evento corruttivo si ricava:

- Assegnando a ciascun fattore di rischio un indice, con valore compreso da 0 a 5
- Calcolando la media aritmetica dei valori assegnati ai diversi fattori di rischio



Criteri di rischio (corruzione)

«Come sono misurate le cause e le conseguenze»

(P.N.A., allegato 5). Anche la misurazione delle **conseguenze** avviene attraverso **indici** che quantificano i danni degli eventi di corruzione in relazione ad una serie di «aree di impatto» (scelte e comportamenti, organizzazione, interessi privati, interessi pubblici):

- A ciascuna area di impatto è associato un indice, con valore compreso da 0 a 5
- La media aritmetica dei valori assegnati alle aree di impatto quantifica la gravità delle **conseguenze (C)** del verificarsi dell'evento corruttivo

«Come viene determinato il livello di rischio»

(P.N.A., Allegato 5). Il livello di rischio di un evento di corruzione (**L**) si ricava moltiplicando la probabilità dell'evento (**P**) e la gravità delle sue conseguenze (**C**)

$$L = P \times C$$

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL RISCHIO

VALORI E FREQUENZE DELLA PROBABILITÀ

0 nessuna probabilità

1 improbabile

2 poco probabile

3 probabile

4 molto probabile

5 altamente probabile

VALORI E IMPORTANZA DELL'IMPATTO

0 nessun impatto

1 marginale

2 minore

3 soglia

4 serio

5 superiore

Valutazione complessiva del rischio

=

Valore Probabilità x Valore Impatto

TABELLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

INDICI DI VALUTAZIONE DELLA PROBABILITÀ (1)

INDICI DI VALUTAZIONE DELL'IMPATTO (2)

DiscrezionalitàImpatto organizzativo

Il processo è discrezionale?

No, è del tutto vincolato

1

E' parzialmente vincolato dalla legge e da atti amministrativi
(regolamenti, direttive, circolari)

2

E' parzialmente vincolato solo dalla legge

3

E' parzialmente vincolato solo da atti amministrativi
(regolamenti, direttive, circolari)

4

E' altamente discrezionale

5

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.) nell'ambito della singola p.a. 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)

Fino a circa il 20%

1

Fino a circa il 40%

2

Fino a circa il 60%

3

Fino a circa l'80%

4

Fino a circa il 100%

5

Rilevanza esterna

Il processo produce effetti diretti all'esterno dell'amministrazione di riferimento?

No, ha come destinatario finale un ufficio interno 2

Sì, il risultato del processo è rivolto direttamente ad utenti esterni alla p.a. di riferimento 5

Impatto economico

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?

No 1

Sì 5

Complessità del processo

Si tratta di un processo complesso che comporta il coinvolgimento di più amministrazioni (esclusi i controlli) in fasi successive per il conseguimento del risultato?

No, il processo coinvolge una sola p.a. 1

Sì, il processo coinvolge più di 3 amministrazioni 3

Sì, il processo coinvolge più di 5 amministrazioni 5

Impatto reputazionale

Nel corso degli ultimi 5 anni sono stati pubblicati su giornali o riviste articoli aventi ad oggetto il medesimo evento o eventi analoghi?

No 0

Non ne abbiamo memoria 1

Sì, sulla stampa locale 2

Sì, sulla stampa nazionale 3

Sì, sulla stampa locale e nazionale 4

Sì, sulla stampa locale, nazionale e internazionale 5

<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>	

Controlli (3)

Anche sulla base dell'esperienza pregressa, il tipo di controllo applicato sul processo è adeguato a neutralizzare il rischio?

- | | |
|---|---|
| Sì, costituisce un efficace strumento di neutralizzazione | 1 |
| Sì, è molto efficace | 2 |
| Sì, per una percentuale approssimativa del 50% | 3 |
| Sì, ma in minima parte | 4 |
| No, il rischio rimane indifferente | 5 |

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 giudiziali 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.

Proposta di revisione dei *Fattori di R.* proposti dal PNA 2013

PROBABILITA'	AREE DI IMPATTO
1) <i>Indice Regionale</i>	1. <i>Vulnerabilità dell'ente alla corruzione</i>
2) <i>Discrezionalità</i>	2. <i>Scelte e comportamenti</i>
3) <i>Rilevanza esterna</i>	3. <i>Reputazione</i>
4) <i>Complessità</i>	4. <i>Organizzazione</i>
5) <i>Valore economico</i>	5. <i>Libera concorrenza</i>
6) <i>Frazionabilità</i>	6. <i>Spesa pubblica</i>
7) <i>Interferenza politica</i>	7. <i>Qualità di opere e servizi pubblici</i>
8) <i>Controlli</i>	8. <i>Efficienza allocativa</i>

Vedasi Allegato 3 – Foglio excel per calcolo intensità R.

Apprezzamento qualitativo del Rischio (ANAC – PTPC 2016-18)

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 Compact⁵” 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:

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

N_Azione	DESCRIZIONE AZIONE	Es ec ut or e Az io	At ti vit à di n att	Ti po lo gi a di	DESCRIZIONE DEL COMPORTAMENTO A RISCHIO CORRUZIONE (EVENTO a	CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	VALUTAZIONE DEL RISCHIO			MISURE GENERALI	MISURE SPECIFICHE	STATO DI ATTUAZIONE (In Attuazione o Da Attuare)
							IMPATTO	MOTIVAZIONE <i>Da riportare solo in caso di impatto con valore diverso da "ALTISSIMO"</i>	PROBABILITA'			
13_4_5	Gestione della procedura per il calcolo delle competenze da	F u n z io	Vi	Re go la m	Non si rilevano comportamenti a rischio							
13_4_6	Verifica e controllo dei risultati ottenuti	F u n z io n ar io	Vi	Re go la m en ti	Mancata verifica dei risultati al fine di favorire uno o più soggetti	Alterazione/manipolazione/utilizzo improprio delle informazioni o della documentazione	ALTISSIMO	Presenza nel settore di rilevazione di due funzionari che svolgono la medesima attività	MOLTO BASSA	MEDIO	Codice di comportamento Astensione in caso di conflitto d'interesse Tutela del dipendente che fa segnalazione di illecito Trasparenza Formazione sui temi dell'etica e della legalità	
13_4_7	Correzioni eventuali disallineamenti nel database	F u n z io n ar io	Vi	Re go la m en ti	Mancata correzione dei risultati al fine di favorire uno o più soggetti ad es. aumentand o informazioni	Alterazione/manipolazione/utilizzo improprio delle informazioni o della documentazione	ALTISSIMO	Presenza nel settore di rilevazione di due funzionari che svolgono la medesima attività	MOLTO BASSA	MEDIO	Codice di comportamento Astensione in caso di conflitto d'interesse Tutela del dipendente che fa segnalazione di illecito Trasparenza Formazione sui temi dell'etica e della legalità	
13_4_8	Invio di una serie di files al settore contabilità per la liquidazione delle competenze	F u n z io n ar io	Vi	Re go la m en ti	Non si rilevano comportamenti a rischio corruzione							

N_Azione	DESCRIZIONE AZIONE	Es ec tu r e A z i o n e	A tt iv i t à V i g e n t e/ F u n z i o n a r i o	Ti po lo g i a d i v i s i o n e	DESCRIZIONE DEL COMPORTAMENTO A RISCHIO CORRUZIONE (EVENTO a RISCHIO)	CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	VALUTAZIONE DEL RISCHIO				MISURE GENERALI	MISURE SPECIFICHE	STATO DI ATTUAZIONE (In Attuazione o Da Attuare)
							IMPATTO	MOTIVAZIONE <i>Da riportare solo in caso di impatto con valore diverso da "ALTISSIMO"</i>	PROBABILITA'	RISULTATO (IMPATTO x PROBABILITA')			
1_2_1	Analisi e studio della normativa di settore	Di ri g e n t e/ F u n z i o n a r i o	Re go l a m e n t i	Re g o l a m e n t i	Non si rilevano comportamenti a rischio corruzione								
1_2_2	Redazione del documento finanziario (quadro riepilogativo delle variazioni disposte) e della relativa relazione illustrativa	Di ri g e n t e/ F u n z i o n a r i o	Re go l a m e n t i	Re g o l a m e n t i	Alterazione dei dati di bilancio per favorire soggetti interni/esterni ad es. imputando importi maggiorati su alcuni capitoli al fine di elargire importi difforni dalla normativa	Alterazione/manipolazione/utilizzo improprio di informazioni e documentazione	ALTISSIMO		MEDIA	ALTISSIMO	Codice di comportamento Formazione sui temi dell'etica e della legalità	Nuovo Regolamento di contabilità	Da Attuare
1_2_3	Incontro con i revisori dei conti per il parere preventivo	Di ri g e n t e/ F u n z i o n a r i o	Re go l a m e n t i	Re g o l a m e n t i	Alterazione dei dati di bilancio per ottenere parere positivo ad es. imputando importi errati su alcuni capitoli al fine di ottenere il parere positivo dal Collegio	Alterazione/manipolazione/utilizzo improprio di informazioni e documentazione	ALTISSIMO		MEDIA	ALTISSIMO	Codice di comportamento Formazione sui temi dell'etica e della legalità	Nuovo Regolamento di contabilità	Da Attuare

ATTUAZIONE DELLE MISURE SPECIFICHE

MISURE GENERALI	MISURE SPECIFICHE	STATO DI ATTUAZIONE (In Attuazione o Da Attuare)	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Codice di comportamento Formazione sui temi dell'etica e della legalità	Nuovo Regolamento di contabilità	Da Attuare	<p>FASI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Studio della normativa in materia di contabilità 2. Predisposizione bozza di regolamento 3. Invio al Consiglio del regolamento finale per approvazione e pubblicazione 4. Monitoraggio dell'applicazione del regolamento <p>TEMPI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Due mesi (gennaio-febbraio 2016) 2. Tre mesi (marzo –maggio 2016) 3. Un mese (giugno 2016) 4. Entro il 30 novembre di ogni anno 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Predisposizione della Bozza 3. Inserimento del Regolamento nella sezione Amm.ne Trasparente 4. Elaborazione della Relazione entro la scadenza prevista 	Dirigente dell'Ufficio
Codice di comportamento Formazione sui temi dell'etica e della legalità	Nuovo Regolamento di contabilità	Da Attuare	<p>FASI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Studio della normativa in materia di contabilità 2. Predisposizione bozza di regolamento 3. Invio al Consiglio del regolamento finale per approvazione e pubblicazione 4. Monitoraggio dell'applicazione del regolamento <p>TEMPI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Due mesi (gennaio-febbraio 2016) 2. Tre mesi (marzo –maggio 2016) 3. Un mese (giugno 2016) 4. Entro il 30 novembre di ogni anno 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Predisposizione della Bozza 3. Inserimento del Regolamento nella sezione Amm.ne Trasparente 4. Elaborazione della Relazione entro la scadenza prevista 	Dirigente dell'Ufficio

PERFORMANCE !!!

Nel caso di valutazione dei rischi qualitativa le «coordinate» di *probabilità* e di *impatto* identificano una cella che in base alla propria esperienza viene definita di differente «colorazione»-ponderazione. Nel caso di ANAC i rischi da *trattare prioritariamente* sono quelli abbinati a celle di colore rosso, per poi passare a quelli associati a celle gialle.

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



trasparenza

amministrazione
anticorruzione

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.**

Nel caso di valutazione dei rischi qualitativa le «coordinate» di *probabilità* e di *impatto* identificano una cella che in base alla propria esperienza viene definita di differente «colorazione»-ponderazione. Nel caso di ANAC i rischi da *trattare prioritariamente* sono quelli abbinati a celle di colore rosso, per poi passare a quelli associati a celle gialle.

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

Nel caso di valutazione dei R. quantitativa si procederà a fare una graduatoria di tutti i rischi emersi (relativamente a ciascuna azione) in base al livello (intensità) di R., determinato dal prodotto della probabilità e dell'impatto stimati. Se le scale di valutazione di «probabilità» e di «impatto» sono 1: 5 ne deriverà che il max livello di rischio sarà pari a 25 e il minimo pari a 0.

Sarà ora necessario definire il livello di soglia sopra il quale i rischi corrispondenti dovranno essere gestiti e viceversa. E' chiaro che la soglia potrebbe «salire» o «scendere» apprezzabilmente ricomprendendo così pochi o molti rischi da trattare, derivandone così dalla responsabile e prudente sensibilità interna una «tolleranza» + o - alta al rischio (di corruzione).

... Vedasi soglia nella metodologia Commissione Eu.

«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.

BUONE PRATICHE

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



POLITICA REGIONALE
InfoRegio

Commissione europea > Politica Regionale > Fonti di informazione > Pubblicazioni > Valutazione dei rischi di frode e misure antifrode efficaci e proporzionate



Politica

Finanziamento

Novità

Nel vostro paese

Progetti

Fonti di informazione

Valutazione dei rischi di frode e misure antifrode efficaci e proporzionate

Ricerca nel sito Web di InfoRegio



Publications

- 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

Impatto del rischio (LORDO)

La squadra di valutazione seleziona dal menù a discesa un punteggio da 1 a 4 per l'impatto del rischio, in base alle ripercussioni che il rischio avrebbe se concretizzatosi, applicando i criteri seguenti.

	Reputazione	Rispetto agli obiettivi
1	Impatto lieve	Lavoro supplementare, con conseguenti ritardi per gli altri processi
2	Impatto moderato	Ritardi nel raggiungimento dell'obiettivo operativo
3	Impatto considerevole, ad esempio qualora la natura della frode sia particolarmente grave o siano coinvolti più beneficiari	Compromissione del raggiungimento dell'obiettivo operativo e ritardi per l'obiettivo strategico
4	Inchiesta formale da parte dei soggetti coinvolti, ad esempio il Parlamento, e/o stampa negativa	Messa a repentaglio dell'obiettivo strategico



Probabilità del rischio (LORDO)	<p>La squadra di valutazione seleziona dal menù a discesa un punteggio da 1 a 4 per la probabilità del rischio, in base alla probabilità che il rischio si verifichi nei sette anni del periodo di programmazione, applicando i criteri seguenti.</p> <table border="1" data-bbox="730 565 1418 736"><tr><td>1</td><td>Non si verificherà quasi mai</td></tr><tr><td>2</td><td>Si verificherà raramente</td></tr><tr><td>3</td><td>Si verificherà di tanto in tanto</td></tr><tr><td>4</td><td>Si verificherà spesso</td></tr></table>	1	Non si verificherà quasi mai	2	Si verificherà raramente	3	Si verificherà di tanto in tanto	4	Si verificherà spesso
1	Non si verificherà quasi mai								
2	Si verificherà raramente								
3	Si verificherà di tanto in tanto								
4	Si verificherà spesso								
Punteggio totale di rischio (LORDO)	<p>La casella sarà calcolata automaticamente, a partire dai dati inseriti su impatto e probabilità del rischio. La classificazione è stabilita in base al punteggio totale:</p> <ul data-bbox="794 986 1290 1105" style="list-style-type: none">• 1 – 3 – Tollerabile (verde)• 4 – 6 – Significativo (arancio)• 8 – 16 – Critico (rosso)								



trasparenza
amministrazione
anticorruzione
pubblica

- VEDI Risk Assessment di Sanremo ...

http://trasparenza.comunedisanremo.it/pagina769_prevenzione-della-corruzione.html



RISK ASSESSMENT - CORRUZIONE DATA:25.01.2017

SETTORE CORPO DI POLIZIA MUNICIPALE: FUNZIONI DI POLIZIA STRADALE, DI POLIZIA GIUDIZIARIA, DI VIGILANZA EDILIZIA, COMMERCIALE E PROTEZIONE CIVILE COMPRENSIVE DI U.O. AMMINISTRATIVA

FATTORE DI RISCHIO ORG.VO-GEST.LE	DESCRIZIONE
Arbitrarietà	Le scelte compiute nel corso del processo sembrano arbitrarie, se messe in relazione con gli obiettivi del processo
Frazionamenti	I processo è stato frazionato e il frazionamento appare anomalo, in relazione agli obiettivi del processo e alle regole (leggi, procedure, prassi) di riferimento del processo
Monopolio esterno	Il processo favorisce sempre gli stessi soggetti esterni all'organizzazione
Near Miss	nella gestione del processo si sono evidenziati casi di sanzioni disciplinari, assenteismo, violazione del codice, ecc ...
Reati pregressi	Nella gestione/conduzione del processo si sono già verificati, in precedenza, dei casi di corruzione - illegalità
Reclami	la gestione/conduzione del processo genera contenziosi: ricorsi, alle lamentele sul servizio, esposti, ecc ...
Tempistiche	Le tempistiche di avvio, sviluppo e conclusione del processo sembrano anomale, se confrontate con le tempistiche medie previste per il processo (confronti spazio-tempo)
Variabilità	L'output di del processo subisce delle modifiche, successive alla conclusione del processo (es. modifiche bilancio, modifiche in autotutela, rettifiche, varianti in corso d'opera, correzione di meri errori materiali)



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.

E' utile distinguere fra:

- “**misure generali**” che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione o ente
- “**misure specifiche**” che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

Tipologie principali di misure (a prescindere se generali o specifiche):

- misure di **programmazione (std e target)** e **controllo**;
- misure di **trasparenza**;
- misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento;
- misure di **regolamentazione (nuovi /revisione Regolamenti)**;
- misure di semplificazione dell'organizzazione/riduzione dei livelli/riduzione del numero degli uffici;
- misure di semplificazione di processi/procedimenti;
- misure di **formazione**;
- misure di sensibilizzazione e partecipazione;
- misure di rotazione;
- misure di segnalazione e protezione;
- misure di **disciplina del conflitto di interessi**;
- misure di regolazione dei rapporti con i “rappresentanti di interessi particolari” (*lobbies*).

L'identificazione della concreta misura di trattamento del rischio deve rispondere a **tre requisiti**:

- 1. Efficacia nella neutralizzazione delle cause del rischio.**
- 2. Sostenibilità economica e organizzativa delle misure.**
- 3. Adattamento alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione.**

Monitoraggio del PTPC e delle misure

- *Monitoraggio PTPC* : per il monitoraggio del PTPC è necessario indicare modalità, periodicità e relative responsabilità.
- *Monitoraggio sull'attuazione delle misure*: La programmazione operativa consente al RPCT di dotarsi di uno strumento di controllo e di monitoraggio dell'effettiva attuazione delle misure, attraverso indicatori di monitoraggio.

Monitoraggio ...

È fondamentale **distinguere tra i diversi Sistemi di monitoraggio** che contribuiscono alla verifica dello stato del **monitoraggio complessivo** di un Sistema di prevenzione della corruzione

IL SISTEMA DI MONITORAGGIO

1. Sistema di monitoraggio e segnalazione del rischio corruzione (*Key Risk Indicators*)
2. Misurazione e valutazione dello stato di attuazione, dell'efficienza e dell'efficacia della misura proposta (*Key Performance Indicators*)
3. Valutazione dei Controlli: disegno, funzionamento e adeguatezza, per i profili di **efficienza, efficacia ed economicità**

Indicatori di performance e indicatori di rischio

Distinzione tra Indicatori di performance (KPI) e indicatori di rischio (KRI)

- A.** Gli indicatori chiave di prestazioni (KPI) non forniscono un adeguato «indicatore preventivo di allarme» dello svilupparsi di un rischio perché si concentrano principalmente sui risultati.



Sono utili alla buona gestione di una organizzazione perché **individuano gli aspetti** che meritano un maggiore impegno di risorse a causa di potenziali **rischi interni** o **rischi** emergenti da eventi **esterni**, come, ad es. cambiamenti macroeconomici.

- B.** Gli indicatori di rischio (KRI) sono **metriche** utilizzate dalle organizzazioni per fornire un **segnale precoce** di un **incremento dell'esposizione** al rischio nei diversi settori dell'organizzazione. di rischio.

I KRI possono:

- ✓ rappresentare **indicatori di potenziali di rischi/opportunità** in evoluzione, a fronte dei quali intraprendere **azioni specifiche**; oppure
- ✓ comportare **l'aggregazione multi-dimensionale** di diversi indicatori di rischio.



La segnalazione del rischio corruzione

□ I *Red Flag* sono **svariati e dipendono dal processo e dal contesto**, ad esempio:

- numero **eccessivamente ridotto di partecipanti** ai bandi di gara;
- andamenti **anomali di volumi**;
- numero di **deroghe attuate** rispetto alle consuete procedure aziendali.



□ Nel caso in cui vengano intercettati segnali di possibili azioni fraudolente (*alert*), provenienti da normali controlli di routine, da test di controllo o da altre fonti, il **Risk Manager** (o il **Controller**, **l'IA** o anche il **RPCT** o **l'OIV**) valuta se avviare ulteriori approfondimenti o se segnalare l'anomalia, promuovendo un'indagine investigativa mirata.



Indicatori di performance e indicatori di rischio

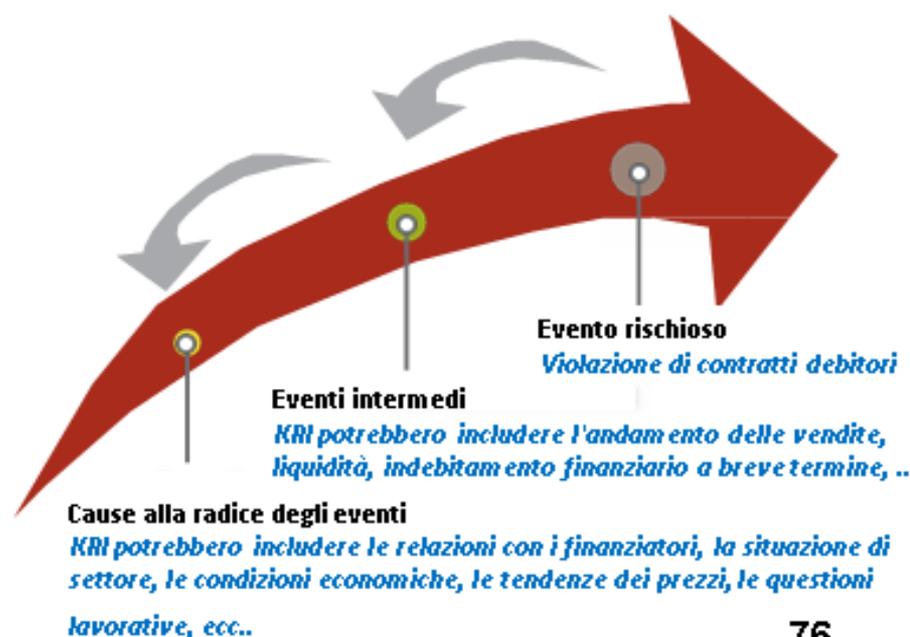
I principali indicatori di eventi rischiosi

A titolo **di esempio**, un'organizzazione potrebbe essere **preoccupata di eventuali violazioni di accordi contrattuali** con posizioni debitorie. I **KRI efficaci** per il monitoraggio del **rischio di default** potrebbero risalire a **potenziali eventi intermedi** che possano insorgere **prima** della **violazione dell'accordo**.

Un **evento intermedio** che precede una possibile violazione contrattuale potrebbe consistere in una **diminuzione della domanda** negli ultimi mesi. Anche la carenza di fondi o la maggiore necessità di finanziamenti a breve termine possono essere segnali di allarme di una possibile violazione contrattuale nel breve termine.

Il **monitoraggio di KRI** anche collegati ad eventi intermedi consente di **guadagnare** nella gestione proattiva dell'evento rischioso **più tempo** di quanto avverrebbe in caso di **accesso soltanto ai KRI** relativi alle cause che precedono gli eventi intermedi.

Collegamento degli KRI sia alle cause alla radice che agli eventi intermedi



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.

Vedasi Allegato COCOF_09/

	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	Molteplicità 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



**Vedasi Documento Allegato
«SOCC Processo Acq.»**

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.»

Performance e Prevenzione Corruzione

Il concetto di *Performance* ha una natura intrinseca legata al fatto che ai fini della qualificazione dei risultati di un'attività (individuale od organizzativa) non rilevano tutti i medesimi risultati, ma solo alcuni con caratteristiche di rilevanza e/o eccezionalità (assoluta e relativa a specifiche condizioni, vincoli e limiti interni e/o esterni) che, quindi, + degli altri è importante raggiungere pienamente, minimizzando il rischio che ciò non avvenga.

Gli ambiti di riferimento generali che «perimetrano» le Performance della PA sono esplicitati nel D.Lgs 150/2009 e nelle innumerevoli Deliberazioni CIVIT (tra il 2010 e il 2013).

Ad oggi possono essere così rappresentati:

- Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- Qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- Digitalizzazione;
- Prevenzione della Corruzione (e Trasparenza);
- Razionalizzazione Spesa.

... per minimizzare il rischio di non ...

raggiungere determinati **livelli di performance** si:

- individuano esplicitamente specifiche performance come «mete da raggiungere» (**Obj di Perf.**);
- compendiano le Perf. in uno Strumento dedicato di programmazione: **il Piano delle Perf. (PEG ...)**;
- stanziavano/allocano (quote di) risorse prioritariamente «dedicate», in una prospettiva tendenzialmente pluriennale;
- «costruisce il sistema degli incentivi» sulle Performance, in logica *cascading* (**Performance evaluation + P4P**);
- **misurano i livelli di performance** effettivamente raggiunti e si **pubblica** (all'esterno e all'interno) analiticamente tale livello di effettivo raggiungimento delle Perf. (**Relazione sulle Performance**).



Tutto ciò significa :

**Performance
Management**

Il ruolo degli Organismi di Valutazione

art 44 D.Lgs 97/2016 - Compiti degli organismi indipendenti di valutazione

1. L'organismo indipendente di valutazione **verifica la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e quelli indicati nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori.**

I soggetti deputati alla misurazione e valutazione delle performance, nonché l'OIV, **utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati.**

Il Risk Management (di Corruzione) e le Performance

Per ciascuna fase e sotto-fase del processo di gestione del «Rischio di Corruzione» si possono/devono



individuare Obiettivi di Performance da assegnare, in logica cascading, a singoli o a gruppi di lavoratori.

Monitoraggio e Valutazione

Impiego di Check List (C.L.) da parte del RPCT per acquisire formalmente la conoscenza dello stato di attuazione (in itinere ... e/o a consuntivo) delle **Misure** previste nel PTPC.

Vedi AIPO: ad es. le C.L. Area Rischio B/Processi I, II, III, IV e V.

In ragione della *pertinenza* di una Misura con un Obiettivo di Performance il monitoraggio può rilevare anche a fini valutativi.

La pertinenza può consistere:

- ❖ Con la coincidenza dell'attuazione puntuale e completa di una Misura con un Obiettivo di Performance assegnato (individualmente o a un gruppo di lavoratori): quindi se la Misura è completamente e puntualmente attuata l'Obiettivo è raggiunto (100%), altrimenti è necessario predefinire un *grading* (*) ... (90%, 75%, 60%, 40%, 0%).
- ❖ Con l'associazione di una o + fasi propedeutiche all'attuazione della Misura con un Obiettivo di Performance assegnato (individualmente o a un gruppo di lavoratori): quindi se la/e fase/i è/sono svolta/e secondo la previsione (cronoprogramma e parametri quali-quantitativi) l'Obiettivo è raggiunto (100%), altrimenti è necessario predefinire un *grading* (*) ... (90%, 75%, 60%, 40%, 0%).

* Tali *grading* devono essere espressi in un documento (*Piano Op.vo*) a parte rispetto al PTPC, connesso al PEG/DUP.

Come capita regolarmente nel contesto valutativo, potrà accadere di dover considerare cause esogene di mancato pieno raggiungimento degli Obiettivi di Performance riconducibili alla Prevenzione della Corruzione, sia in termini di Misure, di cui sopra, sia nel caso di attività propedeutiche al «Trattamento dei rischi», cioè riguardanti le altre due Fasi del Processo di Risk Management («Analisi del Contesto» e «Valutazione dei Rischi»).

Data la delicatezza dell'ambito di tali Obiettivi sarà necessario verificare attentamente le motivazioni addotte per giustificare il mancato pieno raggiungimento degli Obiettivi in questione .