

Formazione IFEL
per i Comuni

IFEL
Fondazione ANCI

Analisi del PNA 2019-2021

a cura di Alessandro Gasbarri
11 febbraio 2020



Analisi del PNA 2019-2021

- **PARTE GENERALE:** rivede, consolida ed integra in un unico provvedimento tutte le indicazioni e gli orientamenti maturati nel corso del tempo dall’Autorità e che sono stati oggetto di specifici provvedimenti di regolamentazione o indirizzo. **Supera tutte le parti generali dei precedenti Piani e relativi Aggiornamenti, lasciando invece in vigore tutte le parti speciali che si sono succedute nel tempo.**
- **ALLEGATO 1:** fornisce indicazioni utili per la progettazione, la realizzazione e il miglioramento continuo del “Sistema di gestione del rischio corruttivo”, integrato e aggiornato, tenendo conto delle precedenti esperienze di attuazione dei PNA e ispirato ai principali standard internazionali di risk management. Diviene **l’unico documento metodologico da seguire nella predisposizione dei Piani triennali della prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) per la parte relativa alla gestione del rischio corruttivo.**
- **ALLEGATO 2:** fornisce indicazioni metodologiche e applicative in ordine all’istituto della **rotazione “ordinaria”**
- **ALLEGATO 3:** fornisce riferimenti normativi sul ruolo e sulle funzioni del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT)

I principi per la gestione del rischio (PNA 2019)

PRINCIPI STRATEGICI

❖ **Coinvolgimento degli organi di indirizzo politico-amministrativo nella definizione delle strategie di gestione del rischio corruttivo**, da realizzarsi, con riferimento agli Enti Locali, secondo quanto già suggerito dall'ANAC nell'Aggiornamento 2015 al PNA (paragrafo 4.1), ovvero mediante l'adozione, da parte del Consiglio Comunale, precedentemente all'adozione definitiva del PTPCT ad opera della Giunta, di un documento contenete gli obiettivi strategici dell'Ente in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, ovviamente avente pari estensione temporale a quella del PTPCT che si andrà ad approvare;

❖ **Coinvolgimento di tutta la struttura organizzativa nel processo di gestione del rischio** attraverso una responsabilizzazione diretta di tutti i soggetti interessati

❖ **Collaborazione fra amministrazioni**, non intesa come trasposizione acritica di esperienze di enti operanti nello stesso ambito territoriale e nello stesso comparto, ma come strumento per rendere maggiormente sostenibile l'attuazione del sistema di gestione della prevenzione della corruzione.

I principi per la gestione del rischio (PNA 2019)

PRINCIPI METODOLOGICI

- **Attuazione del sistema di prevenzione attraverso un approccio sostanziale** e non già come mero adempimento formale;
- **Gradualità del processo di gestione del rischio**, soprattutto in amministrazioni di ridotte dimensioni;
- **Selettività nell'individuazione delle priorità di trattamento**, attraverso una adeguata analisi e stima dei rischi che insistono sull'organizzazione;
- **Integrazione fra il processo di gestione del rischio di corruzione e quello di misurazione e valutazione della Performance** organizzativa ed individuale dell'Ente, prevedendo che tutte le misure specifiche programmate nel PTPCT diventino necessariamente obiettivi del Piano della Performance e inserendo criteri di valutazione che tengano conto del coinvolgimento nel sistema di prevenzione della corruzione;

PRINCIPI FINALISTICI

- **Effettività della strategia di prevenzione**, evitando di introdurre nuovi oneri organizzativi, ma orientando l'attività alla creazione di valore pubblico per gli utenti

Il ruolo del PTPCT

Il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza è il principale strumento attraverso cui un'amministrazione può realizzare **l'esame dei propri processi, identificando sia i rischi corruttivi in senso stretto sia i casi di maladministration, cattiva gestione o perdita di qualità del servizio.**

La forte spinta al coinvolgimento di tutti gli attori istituzionali dell'amministrazione (politici, dirigenti, personale), da parte della strategia nazionale anticorruzione, deve consentire lo sviluppo di processi unitari che oltre ad ottimizzare l'impiego delle poche risorse disponibili per questo tipo di attività, **superino la logica dell'adempimento burocratico**, andando ad incidere in maniera efficace sui momenti decisionali, allontanando il rischio di corruzione e intervenendo in maniera incisiva in casi di cattiva gestione e immobilismo decisionale **(concetto ribadito e rafforzato dall'allegato 1 del PNA2019).**

Le fasi del processo di gestione del rischio

➤ **Analisi del contesto**

- analisi del contesto esterno
- analisi del contesto interno

➤ **Valutazione del rischio**

- identificazione degli eventi rischiosi
- analisi del rischio
- ponderazione del rischio

➤ **Trattamento del rischio**

- Individuazione delle misure
- programmazione delle misure

➤ Trasversalmente a queste tre fasi, esistono ulteriori due attività, che servono a favorire il continuo miglioramento del processo di gestione del rischio, secondo una logica sequenziale e ciclica, ovvero:

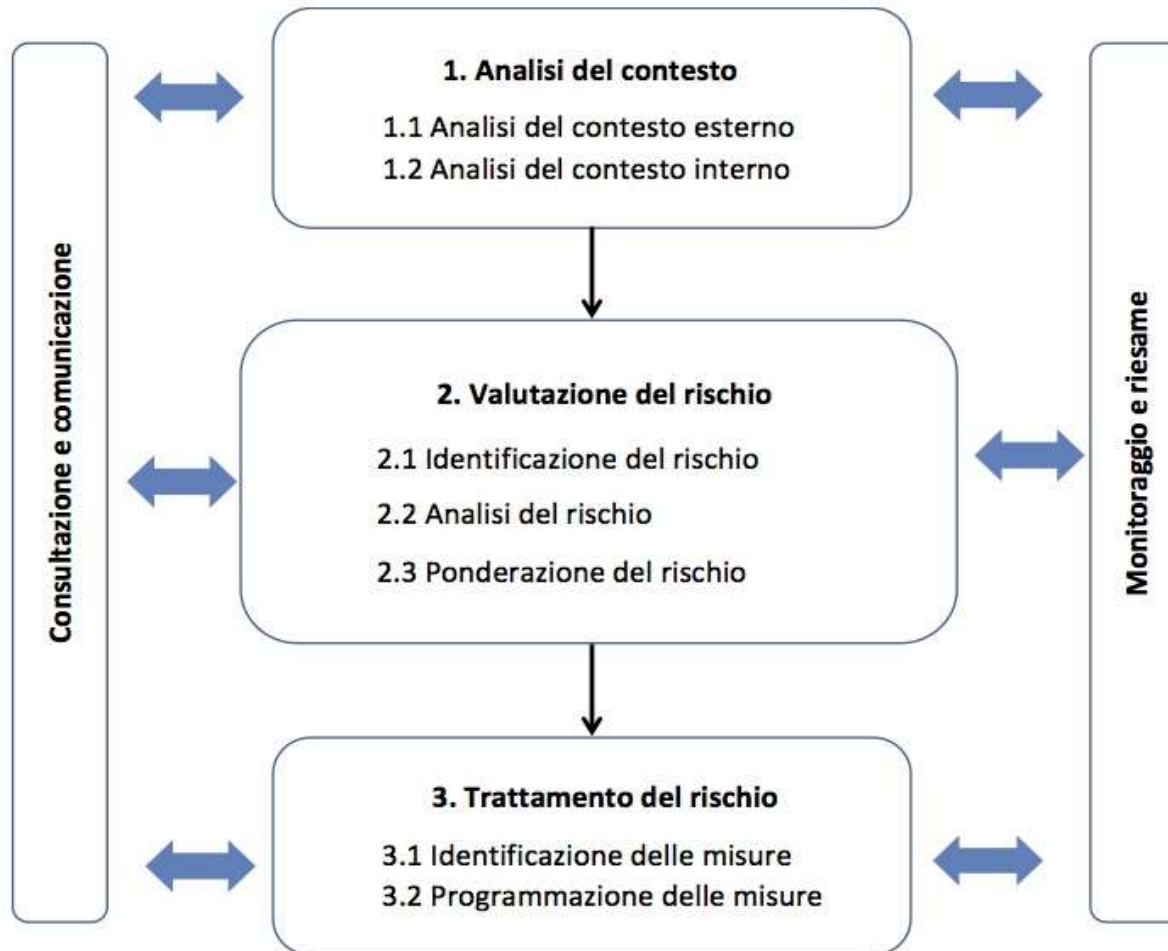
➤ **Monitoraggio e riesame**

- monitoraggio sull'attuazione delle misure
- monitoraggio sull'idoneità delle misure
- riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema

➤ **Consultazione e comunicazione**

Le fasi del processo di gestione del rischio

Figura 1 – Il processo di gestione del rischio di corruzione



Analisi del contesto esterno



Analisi del contesto esterno

Alcune fonti utili da utilizzare per realizzare l'analisi di contesto esterno:

✓ **fonti esterne**, riguardanti dati giudiziari relativi al tasso di criminalità generale del territorio di riferimento e/o alla presenza della criminalità organizzata e/o di fenomeni di infiltrazioni di stampo mafioso nelle istituzioni, nonché più specificamente ai reati contro la Pubblica Amministrazione (corruzione, concussione, peculato etc.):

- ✓ banca dati ISTAT;
- ✓ banca dati Ministero di Giustizia;
- ✓ banca dati Corte dei Conti;
- ✓ banca dati Corte Suprema di Cassazione;
- ✓ analisi del BES sviluppate all'interno del progetto “Il BES delle Province”, che coinvolge 27 uffici statistica di altrettante Città metropolitane o Province;
- ✓ Il rapporto ANAC “La corruzione in Italia 2016-2019”, pubblicato in data 17/10/2019.

✓ **fonti interne:**

- ✓ interviste con l'organi di indirizzo politico o i responsabili delle strutture;
- ✓ segnalazioni pervenute attraverso il canale del whistleblowing;
- ✓ risultati del monitoraggio dello stato di attuazione del sistema di gestione del rischio e del PTPCT più in generale

Analisi del contesto esterno

- l'amministrazione dovrebbe reperire e analizzare esclusivamente i dati e le informazioni utili ad inquadrare il fenomeno corruttivo all'interno del territorio o del settore di intervento.
- A tal fine può rivelarsi utile che nel PTPCT venga fornita evidenza specifica di come l'analisi di contesto esterno abbia portato elementi utili alla rilevazione di aree di rischio
- Infine, l'analisi di contesto può beneficiare di **attività di collaborazione tra amministrazioni che operano in uno stesso territorio**

Si dovrebbe:

Ricorda che l'analisi del contesto è rilevante ai fini della identificazione e analisi dei rischi e conseguentemente alla individuazione e programmazione di misure di prevenzione specifiche

Non si dovrebbe:

- Inserire esclusivamente informazioni quantitative, senza collegarle con eventuali fenomeni di corruzione/illegalità
- Le analisi di tipo "qualitativo" (cultura organizzativa, con particolare riferimento alla cultura dell'etica sistemi e flussi informativi, processi decisionali sia formali sia informali, relazioni interne ed esterne) non dovrebbero essere formulate sulla base di mere percezioni del RPCT



Si potrebbe, nell'analisi del contesto esterno, fare riferimento a:

- Dati in possesso del SUAP circa la struttura, la diffusione e la tipologia delle realtà produttive del territorio
- Dati in possesso dei servizi sociali/pubblica istruzione circa la struttura, la diffusione e la tipologia del disagio sociale
- Dati in possesso della Polizia Locale circa lo stato dell'ordine e della sicurezza sul territorio
- Tasso di riscossione dei tributi e delle imposte locali
- Analisi dei risultati di gestione di Enti partecipati che erogano servizi pubblici
- Analisi circa le modalità di affidamento e gestione dei beni patrimoniali dell'Ente (impianti sportivi, strutture ricreative, strutture culturali,
- Analisi storica circa i condoni edilizi, il numero di domande presentate, il numero di domande accolte e quelle respinte

Analisi del contesto interno

Riguarda **aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che potrebbero influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruttivo**. Volta a far emergere:

- **sistema delle responsabilità;**
- **livello di complessità organizzativo dell'Amministrazione.**

Alcune delle principali informazioni che è possibile prendere in considerazione **ai fini dell'analisi del contesto interno, anche in relazione ad altri strumenti di programmazione sviluppati dall'Ente (Documento Unico di Programmazione, PEG, PDO, Piano della Performance)** sono:

- composizione, numerosità e ruolo specifico degli organi di indirizzo;
- composizione della struttura organizzativa anche attraverso un organigramma, che chiarisca ruoli e responsabilità all'interno delle diverse strutture;
- principali politiche, obiettivi e strategie, eventualmente anche attraverso specifici rimandi ai documenti che le contengono in maniera estesa
- risorse finanziarie a disposizione dell'Ente, anche in questo caso anche attraverso rimandi ai documenti che contengono la loro programmazione e l'analisi di dettaglio,
- dati inerenti la quantità e qualità del personale, delle conoscenze, dei sistemi e delle tecnologie;
- Dati inerenti la cultura organizzativa, con particolare riferimento alla cultura dell'etica;
- informazioni relative al sistema e ai flussi informativi sia formali, sia informali dei processi decisionali;
- rete delle più significative relazioni interne ed esterne dell'Ente.

La mappatura dei processi

- All'interno **dell'analisi del contesto interno**, discorso separato, merita la **“mappatura dei processi”**, ovvero **l'attività di individuazione e analisi dei processi organizzativi con riferimento all'intera attività svolta da ciascuna Amministrazione.**
- L'ANAC attribuisce grande importanza a questa attività, affermando che essa rappresenta un **“requisito indispensabile per la formulazione di adeguate misure di prevenzione e incide sulla qualità complessiva della gestione del rischio”**

Differenza fra Procedimento e Processo

Il **procedimento** si riferisce all'attività e alle regole

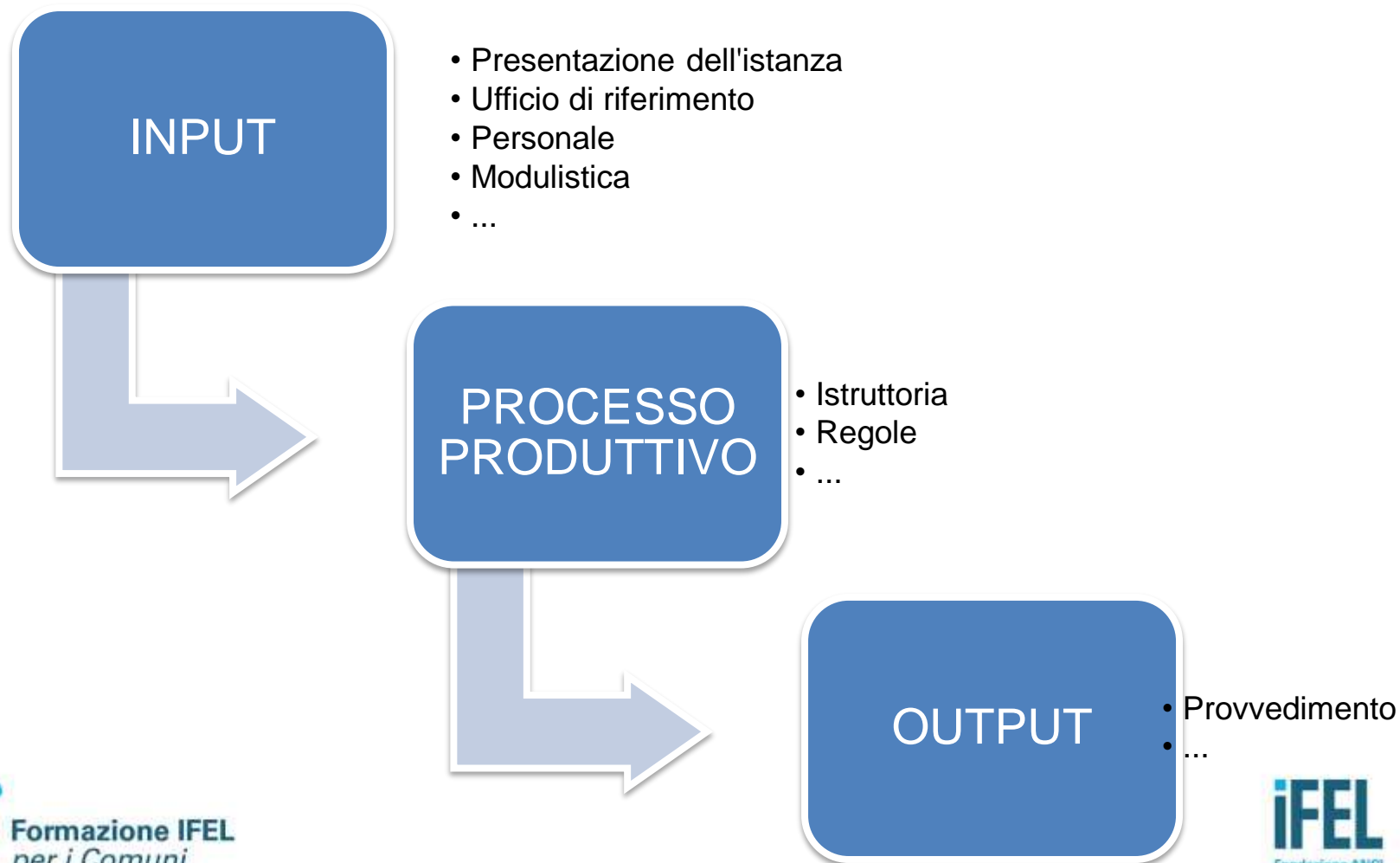
PROCEDIMENTO: è un insieme di attività ripetitive, sequenziali e condivise tra chi le attua. Esse vengono **poste in essere per raggiungere un risultato determinato**. In sostanza, è il “che cosa” deve essere attuato per addivenire a un “qualcosa”, a un prodotto, descritto **sotto forma di “regole”, formalizzate e riconosciute**. Quel qualcosa potrebbe essere, ad esempio: l'iscrizione di un neonato allo stato civile o il rilascio di un contrassegno per disabili, l'accertamento di entrata o ancora la liquidazione di una fattura

Differenza fra Procedimento e Processo

Il **processo** pone l'attenzione su "uomini e mezzi" utilizzati per raggiungere il risultato

PROCESSO: è un **insieme di attività interrelate** che creano valore **trasformando delle risorse** (input del processo) **in un prodotto** (output del processo) destinato ad un soggetto interno o esterno all'amministrazione (utente).

Schema di processo



Analisi di un procedimento



Analisi di un processo



La mappatura dei processi nei PNA

PNA 2013-2016

Punto B.1 (PTPC) *“ricostruzione del sistema dei processi organizzativi, con particolare attenzione alla struttura dei controlli ed alle aree sensibili nel cui ambito possono, anche solo in via teorica, verificarsi episodi di corruzione”*

Punto B.1.1.1 *“verifica “sul campo” dell’impatto del fenomeno corruttivo sui singoli processi svolti nell’ente”*

Punto B.1.2 (Gestione del rischio) *“mappatura dei processi attuati dall’amministrazione”*

Punto B.1.2.1 (Mappatura dei processi) *“La mappatura dei processi deve essere effettuata da parte di tutte le pubbliche amministrazioni per le aree di rischio individuate dalla normativa e per le sottoaree in cui queste si articolano ... La mappatura consiste nell’individuazione del processo, delle sue fasi e delle responsabilità per ciascuna fase. Essa consente l’elaborazione del catalogo dei processi”*

La mappatura dei processi nei PNA

Aggiornamento PNA 2013-2016 determinazione ANAC n. 12/2015

- ❖ È necessario dare evidenza all'interno del PTPC dell'effettivo svolgimento della mappatura dei processi
- ❖ Il concetto di **procedimento** (legge 241/1990 e art. 35 d.lgs 33/2013) e di **processo** non sono tra loro incompatibili: la rilevazione dei procedimenti amministrativi è sicuramente un buon punto di partenza per l'identificazione dei processi organizzativi.
- ❖ La mappatura deve condurre, come previsto nel PNA, alla definizione di un elenco dei processi (o dei macro-processi). È poi necessario effettuare una loro descrizione e rappresentazione il cui livello di dettaglio tiene conto delle esigenze organizzative, delle caratteristiche e della dimensione della struttura.
- ❖ Indica come scadenza limite per la realizzazione della mappatura dei processi il 2017

La mappatura dei processi nei PNA

PNA 2019-2021

- ✓ L'aspetto centrale e più importante dell'analisi del contesto interno, è la cosiddetta **mappatura dei processi, consistente nella individuazione e analisi dei processi organizzativi**. L'obiettivo è che **l'intera attività svolta dall'amministrazione venga gradualmente esaminata** al fine di identificare aree che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi.
- ✓ **L'effettivo svolgimento della mappatura deve risultare, in forma chiara e comprensibile, nel PTPCT.**

La mappatura dei processi nei PNA

PNA 2019-2021

- ❑ Una **mappatura dei processi adeguata** consente **all'organizzazione di evidenziare duplicazioni, ridondanze e inefficienze** e quindi di poter migliorare l'efficienza allocativa e finanziaria, l'efficacia, la produttività, la qualità dei servizi erogati, e di porre le basi per una corretta attuazione del processo di gestione del rischio corruttivo.
- ❑ È, inoltre, indispensabile che **la mappatura del rischio sia integrata con i sistemi di gestione spesso già presenti nelle organizzazioni** (controlli di gestione, sistema di *auditing* e sistemi di gestione per la qualità, sistemi di *performance management*)

Le fasi della mappatura dei processi



La definizione dei processi

- ✓ L'identificazione dei processi è il primo passo per lo svolgimento della “mappatura” dei processi e consiste nello **stabilire l'unità di analisi (il processo) e nell'identificazione dell'elenco completo dei processi svolti dall'organizzazione.**
- ✓ Possibilità di realizzare **analisi di benchmark** relative a modelli di processi tipici di organizzazioni aventi analoghe finalità, ricordando comunque che detta attività **non deve risolversi in una operazione di “copia-incolla” dai cataloghi di processi di altre Amministrazioni**, ma solamente nell'esame di situazioni simili da cui poter trarre spunti utili.
- ✓ **La lista dei processi deve essere aggregato in base alle “Aree di rischio” “generalì e “specifiche” cui si riferiscono.**

La descrizione dei processi

ELEMENTO DESCRITTIVO DEL PROCESSO	SIGNIFICATO
Denominazione del processo	Breve descrizione del processo (Es. liquidazione patrocínio legale a professionisti esterni)
Origine del processo (input)	Evento che da avvio al procedimento
Risultato atteso (output)	Evento che conclude il procedimento e descrizione del risultato finale
Sequenza di attività che consente di raggiungere il risultato - le fasi	Descrizione dettagliata di tutte le attività – fasi che compongono il processo
Responsabilità	Individuazione per il processo nella sua interezza e per ciascuna attività – fase i ruoli e le responsabilità di ciascun attore
Strutture organizzative coinvolte	Individuazione di tutte le strutture interne coinvolte a qualsiasi titolo nello svolgimento del processo e indicazione dell'attività – fase in cui intervengono
Tempi	Indicare se sono stati definiti dei tempi per la realizzazione dell'intero processo
Vincoli	Indicare i vincoli di natura normativa, regolamentare, organizzativa che insistono sul processo

La descrizione dei processi

ELEMENTO DESCRITTIVO DEL PROCESSO	SIGNIFICATO
Risorse	Indicare le risorse umane, strumentali e finanziarie impiegate per la realizzazione delle diverse attività – fasi del processo
Utilizzo di procedure informatizzate di supporto	Indicare se e quali procedure informatizzate sono utilizzate per la realizzazione del risultato finale del processo e la loro capacità di rendere intellegibile le azioni poste in essere dagli operatori
Attori esterni che partecipano al processo	Indicare eventuali soggetti esterni coinvolti nella realizzazione del processo
Sistema dei controlli e tracciabilità	Indicare se esiste un sistema di controllo e tracciabilità delle diverse attività - fasi del processo e di che tipo è (esterno, interno)
Interrelazioni tra i processi	Indicare altri processi dell'Amministrazione che interagiscono con il processo

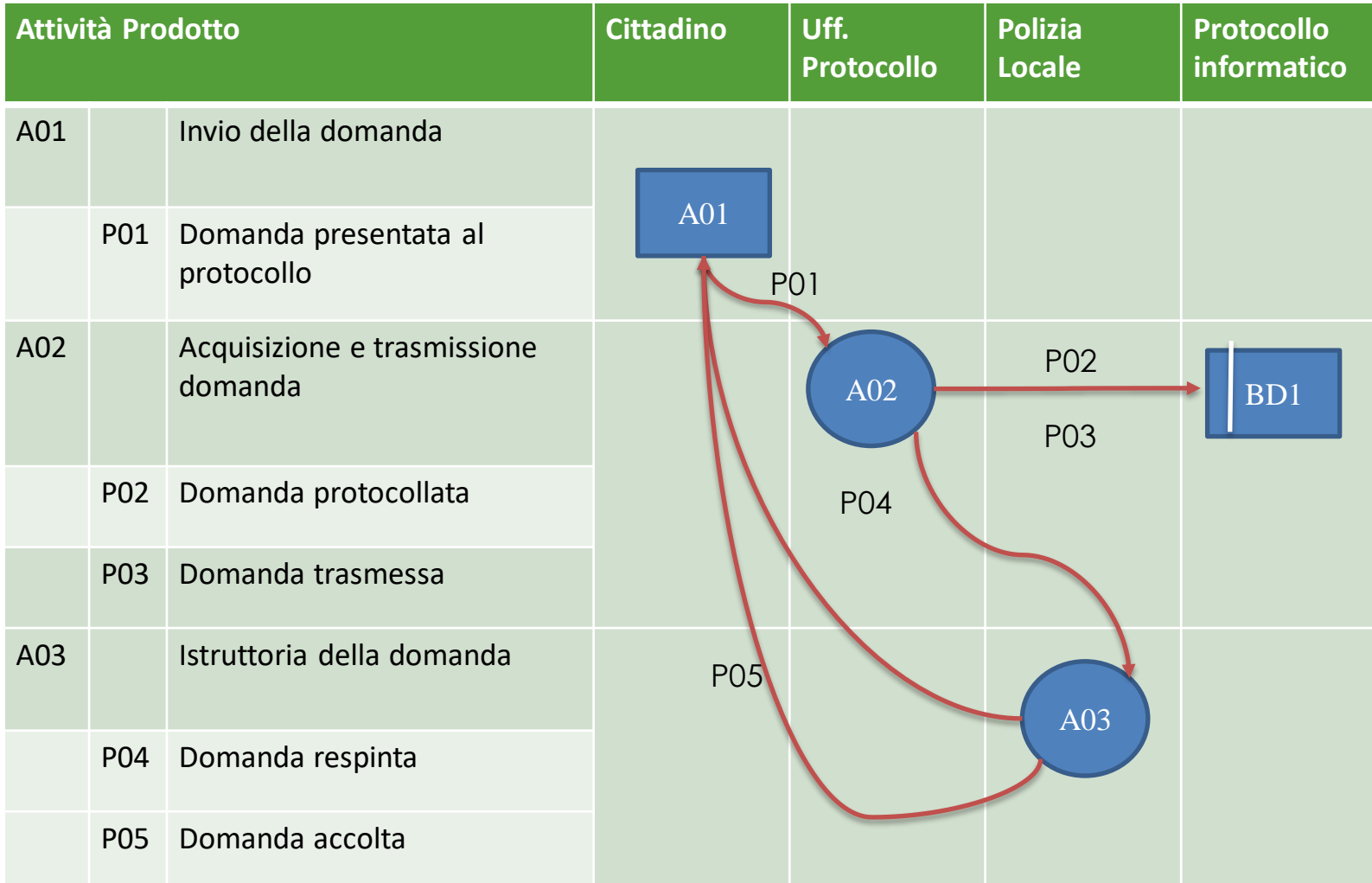
La descrizione dei processi

Le amministrazioni possono procedere **gradualmente ad inserire elementi descrittivi del processo**. Si ritiene prioritario partire almeno dai seguenti elementi di base:

- breve **descrizione del processo** (che cos'è e che finalità ha);
- **attività** che scandiscono e compongono il processo;
- **responsabilità** complessiva del processo e soggetti che svolgono le attività del processo.

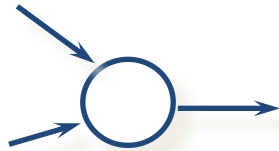
Si consiglia, infine, di **programmare adeguatamente l'attività di rilevazione dei processi** individuando nel PTPCT **tempi e responsabilità relative alla loro "mappatura"**, in maniera tale da **rendere possibile, con gradualità e tenendo conto delle risorse disponibili, il passaggio da soluzioni semplificate** (es. elenco dei processi con descrizione solo parziale) **a soluzioni più evolute**.

La rappresentazione dei processi



La rappresentazione dei processi

Proponiamo una metodologia, semplificata per la modellazione e rappresentazione grafica, basata su pochi semplici simboli e passaggi



- ▶ **Attività:** trasforma input in output. Viene svolta da una unità organizzativa/entità



- ▶ **Entità:** unità organizzativa: può contenere diverse attività (eventualmente estranee)



- ▶ **Archivio:** entità particolare, genera o riceve prodotti informativi. Può svolgere diverse elaborazioni di dati (attività) che non sempre interessa esplicitare nell'analisi organizzativa.

La rappresentazione dei processi

Processo	Fasi	Attività	Responsabilità
Processo A	1	Attività 1	Unità organizzativa 1 e 2
		Attività n	Unità organizzativa n
	n	Attività 1	Unità organizzativa 4
		Attività n	Unità organizzativa 1 e 3
Processo B	1	Attività 1	Unità organizzativa 1
		Attività 2	Unità organizzativa 2
		Attività 3	Unità organizzativa 2 e 4
		Attività n	Unità organizzativa n
	n	Attività 1	Unità organizzativa 1, 2 e 5
		Attività n	Unità organizzativa 4

La gradualità della mappatura dei processi

Identificazione



Descrizione



Rappresentazione

Elenco dei processi



Elenco completo dei processi – tutta l'attività dell'amministrazione



Scheda di descrizione



Solo alcuni processi Tutti i processi

Tabella o diagramma del processo



Solo alcuni elementi descrittivi Tutti gli elementi descrittivi

La valutazione del rischio

La valutazione del rischio si articola in tre fasi



Identificazione dei rischi

La fase di identificazione degli **eventi rischiosi**:

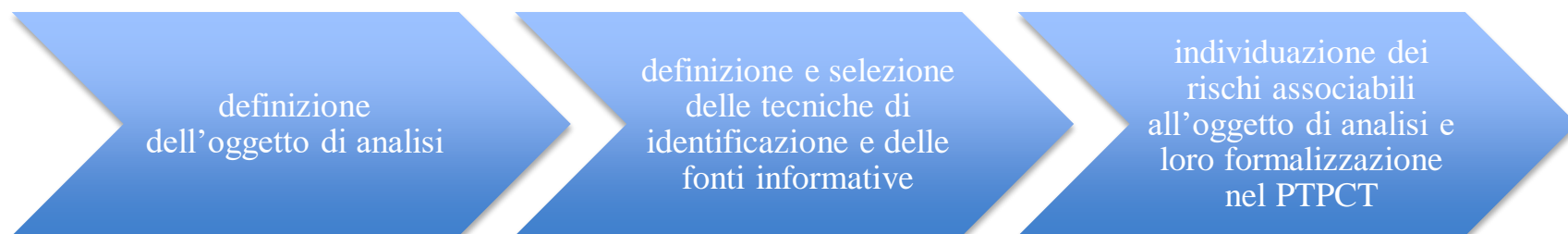
- ❖ ha come **responsabile l'intera struttura organizzativa** e non esclusivamente il RPCT;
- ❖ ha l'obiettivo di **individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi** in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, **tramite cui si potrebbero concretizzare eventi di corruzione.**

L'identificazione dei rischi **deve includere tutti gli eventi rischiosi che, anche solo ipoteticamente, potrebbero verificarsi.**

Questa fase è cruciale perché **un evento rischioso non identificato non potrà essere gestito.**

Identificazione dei rischi

Al fine di pervenire ad una corretta identificazione dei rischi è necessario che l'amministrazione proceda secondo il seguente percorso logico:



Definizione dell'oggetto di analisi

- Oggetto di analisi può essere, infatti, l'intero processo o le singole attività di cui si compone il **processo**;
- Si ritiene che il livello minimo di analisi per l'identificazione dei rischi debba essere rappresentato dal processo
- Se l'unità di analisi prescelta è il processo, gli eventi rischiosi non vengono abbinati a singole attività del processo; esso è ammissibile per amministrazioni di **dimensione organizzativa ridotta** o con poche risorse e competenze adeguate allo scopo, oppure in particolari situazioni di criticità.
- L'**impossibilità** di realizzare l'analisi a un livello qualitativo più avanzato **deve essere adeguatamente motivata nel PTPCT**. In ogni caso il PTPCT deve programmare iniziative e azioni per migliorare
- Per le altre amministrazioni **l'identificazione dei rischi dovrà essere** sviluppata con un maggior livello di dettaglio, individuando come oggetto di analisi, le **singole attività** del processo

Definizione e selezione delle tecniche di identificazione e delle fonti informative

Le principali tecniche di identificazione dei rischi sono:

- ❖ **la prompt list:** è un elenco dettagliato di potenziali eventi rischiosi standard per diversi settori di attività o per diversi processi dell'amministrazione
- ❖ **l'analisi dell'esperienza passata:** si riferisce al patrimonio di conoscenze detenuto dai soggetti presenti nell'organizzazione
- ❖ **la check list:** è una lista di controllo finalizzata ad individuare gli elementi significativi di processo o delle sue attività per far emergere le criticità rispetto alla dimensione di rischio oggetto di analisi.
- ❖ **le interviste e i workshop:** intendono individuare le informazioni inerenti i rischi del processo o delle sue attività/fasi, attraverso le conoscenze e le esperienze dei responsabili, del personale, e di tutti quei soggetti coinvolti nel processo
- ❖ **l'analisi del flusso di processo:** attraverso la rappresentazione grafica delle attività e fasi del processo, consente visivamente l'identificazione dei momenti in cui si potrebbero verificare gli eventi rischiosi

Definizione e selezione delle tecniche di identificazione e delle fonti informative

Le fonti informative utilizzabili sono per esempio:

- ✓le risultanze dell'analisi del contesto interno ed esterno;
- ✓le risultanze dell'analisi della mappatura dei processi;
- ✓l'analisi di eventuali casi giudiziari e di altri episodi di corruzione o cattiva gestione
- ✓le risultanze dell'attività di monitoraggio svolta dal RPCT e delle attività svolte da altre strutture di controllo interno (es. *internal audit*) laddove presenti;
- ✓le segnalazioni ricevute tramite il canale del *whistleblowing* o tramite altra modalità (es. segnalazioni raccolte dal RUP);
- ✓il registro di rischi realizzato da altre amministrazioni, simili per tipologia e complessità organizzativa

Identificazione e formalizzazione dei rischi

- Gli eventi rischiosi individuati utilizzando le fonti informative disponibili devono essere **opportunamente formalizzati e documentati nel PTPCT**
- La formalizzazione potrà avvenire tramite la **predisposizione di un registro dei rischi (o catalogo dei rischi)**
- **Registro degli eventi rischiosi**”, nel quale sono riportati tutti gli eventi rischiosi relativi ai processi dell’amministrazione.
- Per **ogni processo** deve essere individuato **almeno un evento rischioso**.
- A seconda del livello di analiticità della mappatura dei processi si avranno Registri degli eventi rischiosi più o meno analitici, **fino a far corrispondere gli eventi rischiosi alle singole fasi/attività del processo**.

Identificazione e formalizzazione dei rischi

All'esito delle attività appena descritte l'Amministrazione deve pervenire alla creazione del "Registro degli eventi rischiosi", nel quale sono riportati tutti gli eventi relativi ai propri processi adeguatamente descritti, specifici per il processo nel quale sono stati rilevati e non generici. Per ogni processo deve essere individuato almeno un evento rischioso.

Processo	Eventi rischiosi
Processo A	Evento rischioso 1
	Evento rischioso 2
	Evento rischioso n

Processo	Attività del processo	Eventi rischiosi
Processo A	Attività 1	Evento rischioso 1
		Evento rischioso n
	Attività 2	Evento rischioso 2
	Attività n	Evento rischioso 1

Identificazione degli eventi rischiosi

Tabella 4- Esempio di Registro degli eventi rischiosi per processo

Processo	Eventi rischiosi
Affidamenti di servizi e forniture per importi pari o superiore a 40.000 euro fino alla soglia comunitaria (art. 36, co. 2, lett. b), d.lgs. 50/2016)	Definizione del fabbisogno sulla base dei requisiti dell'imprenditore uscente o delle caratteristiche del prodotto fornito dall'imprenditore uscente
	Determina a contrarre incompleta/assenza di determina a contrarre
	Artificioso frazionamento dell'acquisto finalizzato a eludere le regole di procedura (es. affidamenti tutti sotto l'importo di 40.000 euro, ex art. 36, co. 2, lett. a))
	Ripetuti affidamenti allo stesso fornitore; proroghe o rinnovi immotivati o non contemplati <i>ab origine</i> nella documentazione di gara (art. 35, co. 12 e art. 63, co. 4)
	Mancata indicazione nella documentazione di gara dei livelli minimi di qualità della prestazione attesa
	Mancato ricorso alle indagini di mercato prima di procedere all'affidamento
	Ingiustificato mancato ricorso al mercato elettronico delle pubbliche amministrazioni e/o adesione a convenzioni di centrali di committenza
	Mancata comunicazione dei conflitti di interesse (ex art. 42 del d.lgs. 50/2016)
	Assenza dei controlli sui requisiti di carattere generale e speciale (ex artt. 80 e 83)
Mancate verifiche in fase di esecuzione (es. mancato rispetto dei termini contrattuali e mancato rispetto degli "Service level agreement")	

Identificazione degli eventi rischiosi

Tabella 5 - Esempio di Registro degli eventi rischiosi per attività del processo

Processo	Attività del processo	Eventi rischiosi
Affidamenti di servizi e forniture per importi pari o superiore a 40.000 euro fino alla soglia comunitaria (art. 36, co. 2, lett. b), d.lgs. 50/2016)	Programmazione	Definizione del fabbisogno sulla base dei requisiti dell'imprenditore uscente o delle caratteristiche del prodotto fornito dall'imprenditore uscente
		Determina a contrarre incompleta/assenza di determina a contrarre
	Definizione della strategia di affidamento	Artificioso frazionamento dell'acquisto finalizzato a eludere le regole di procedura (es. affidamenti tutti sotto l'importo di 40.000 euro, ex art. 36, co. 2, lett. a))
		Ripetuti affidamenti allo stesso fornitore; proroghe o rinnovi immotivati o non contemplati <i>ab origine</i> nella documentazione di gara (art. 35, co. 12 e art. 63, co. 4)
		Mancata indicazione nella documentazione di gara dei livelli minimi di qualità della prestazione attesa
	Affidamento del servizio/della fornitura	Mancato ricorso alle indagini di mercato prima di procedere all'affidamento
		Ingiustificato mancato ricorso al mercato elettronico delle pubbliche amministrazioni e/o adesione a convenzioni di centrali di committenza
		Mancata comunicazione dei conflitti di interesse (ex art. 42 del d.lgs. 50/2016)
		Assenza dei controlli sui requisiti di carattere generale e speciale (ex artt. 80 e 83)

Analisi del rischio

L'analisi del rischio ha il duplice obiettivo di:

- **analizzare i fattori abilitanti della corruzione**, al fine di pervenire ad una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente;
- **stimare il livello di esposizione** dei processi e delle relative attività **al rischio**.

Analisi dei fattori abilitanti

“**Fattori abilitanti**”: fattori di contesto che **agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione**.

Relativamente ai fattori abilitanti del rischio corruttivo, alcuni possibili esempi riportati nell’Allegato 1 al PNA 2019-2021 sono:

- mancanza di misure di trattamento del rischio (controlli), o mancata attuazione di quelle previste;
- mancanza di trasparenza;
- eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento;
- esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto;
- scarsa responsabilizzazione interna;
- inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi;
- inadeguata diffusione della cultura della legalità;
- mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione.

Analisi dei fattori abilitanti



Analisi dei fattori abilitanti

Per ogni rischio individuato e associato ad un processo si procede ad individuare i **fattori abilitanti** esplicitandoli in relazione alla variabile preponderante tra:



Analisi dei fattori abilitanti

AREA DI RISCHIO	PROCESSI	EVENTI RISCHIOSI	Fattori abilitanti
Acquisizione e progressione del personale	Reclutamento	Previsione di requisiti di accesso “personalizzati” ed insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire allo scopo di reclutare candidati particolari;	Accountability/ trasparenza
		Abuso nei processi di stabilizzazione finalizzato al reclutamento di candidati particolari;	Discrezionalità /trasparenza
		Irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari;	Discrezionalità /trasparenza
		Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione, quali, a titolo esemplificativo, la cogenza della regola dell'anonimato nel caso di prova scritta e la predeterminazione dei criteri di valutazione delle prove allo scopo di reclutare candidati particolari;	Accountability /trasparenza

Stima del livello di esposizione al rischio

Con riferimento alla [stima del rischio](#), questo è l'ambito nel quale l'Allegato 1 al PNA 2019-2021 [apporta le maggiori innovazioni](#) e modifiche rispetto all'intero processo di gestione del rischio, proponendo una **nuova metodologia, che supera quella descritta nell'allegato 5 del PNA 2013-2016 e divenendo l'unica cui fare riferimento per la predisposizione dei PTPCT.**

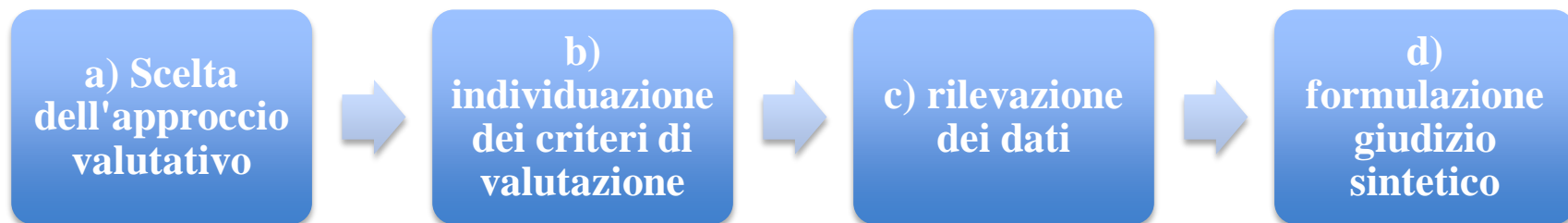
La definizione del livello di esposizione al rischio di eventi corruttivi dei processi e delle attività/fasi è importante al fine di individuare quelli su cui concentrare l'attenzione per la progettazione o per il rafforzamento delle misure di trattamento del rischio e guidare l'attività di monitoraggio da parte del RPCT.

La nuova metodologia contenuta nel PNA, propone l'utilizzo di un approccio qualitativo, in luogo dell'approccio quantitativo previsto dal citato Allegato 5 del PNA 2013-2016.

Il cambio di metodologia da parte dell'ANAC si basa sull'assunto che **allo stato attuale le amministrazioni non dispongono di serie storiche sulla frequenza dell'accadimento di fatti di corruzione** o laddove siano disponibili queste sono scarse e poco affidabili e pertanto propone l'utilizzo di **tecniche qualitative basate su valori di giudizio soggettivo, sulla conoscenza effettiva dei fatti e delle situazioni che influiscono sul rischio.**

Le azioni necessarie per l'analisi dell'esposizione al rischio

L'analisi del livello di esposizione deve avvenire rispettando tutti i principi guida richiamati nel PNA 2019, nonché un criterio generale di “prudenza”: **in tal senso, è sempre da evitare la sottostima del rischio** che non permetterebbe di attivare in alcun modo le opportune misure di prevenzione.



Individuazione dei criteri per la valutazione del rischio

Secondo l'approccio qualitativo suggerito, i criteri per la valutazione dell'esposizione al rischio di eventi corruttivi **possono essere tradotti operativamente in indicatori di rischio (key risk indicators)** in grado di **fornire delle indicazioni sul livello di esposizione al rischio del processo o delle sue attività**

E' opportuno **definire** in via preliminare **gli indicatori del livello di esposizione del processo (fase o attività)** al rischio di corruzione in un dato arco temporale.

Individuazione dei criteri per la valutazione del rischio

L'Allegato 1 al PNA 2019-2021 suggerisce alcuni indicatori:

- ❑ **livello di interesse “esterno”**: la presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio;
- ❑ **grado di discrezionalità del decisore interno alla PA**: la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;
- ❑ **manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata** : se l'attività è stata già oggetto di eventi corruttivi in passato nell'amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche che rendono attuabili gli eventi corruttivi;

Individuazione dei criteri per la valutazione del rischio

L'Allegato 1 al PNA 2019-2021 suggerisce alcuni indicatori:

- ❖ **opacità del processo decisionale:** l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio;
- ❖ **livello di collaborazione del responsabile del processo o dell'attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del piano:** la scarsa collaborazione può segnalare un deficit di attenzione al tema della prevenzione della corruzione o comunque risultare in una opacità sul reale grado di rischiosità;
- ❖ **grado di attuazione delle misure di trattamento:** l'attuazione di misure di trattamento si associa ad una minore possibilità di accadimento di fatti corruttivi.

Analisi del rischio

Rilevazione dei dati e delle informazioni

La rilevazione dei dati e delle informazioni necessarie a esprimere un giudizio **motivato** sugli indicatori deve essere coordinata dal RPCT.

Pertanto per le valutazioni espresse bisognerà **esplicitare sempre la motivazione** del giudizio e fornire delle evidenze a supporto.

Le valutazioni devono essere sempre supportate da dati oggettivi, salvo documentata indisponibilità degli stessi. Tali dati (per es. i dati sui precedenti giudiziari e/o sui procedimenti disciplinari, segnalazioni, ecc.) consentono una valutazione meno autoreferenziale e una stima più accurata

Analisi del rischio

Dati oggettivi per la stima del rischio:

- i dati sui precedenti giudiziari e/o sui procedimenti disciplinari a carico dei dipendenti dell'amministrazione
- le segnalazioni pervenute di *whistleblowing*, ma anche quelle pervenute in altre modalità
- indagini di *customer satisfaction*
- ulteriori dati in possesso dell'amministrazione (es. rassegne stampa, ecc.).

Si consiglia di programmare adeguatamente l'attività di rilevazione individuando nel PTPCT tempi e responsabilità

Analisi del rischio

Misurazione del livello di esposizione al rischio e formulazione di un giudizio sintetico

- Per ogni oggetto di analisi (processo/attività o evento rischioso) e tenendo conto dei dati raccolti, si procede alla misurazione di ognuno dei criteri illustrati in precedenza
- Per la misurazione si può applicare una scala di misurazione ordinale (ad esempio: alto, medio, basso).
- Ogni misurazione deve essere adeguatamente motivata alla luce dei dati e delle evidenze raccolte

Analisi del rischio

Misurazione del livello di esposizione al rischio e formulazione di un giudizio sintetico

- Partendo dalla misurazione dei singoli indicatori si dovrà pervenire ad una **valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio**.
- Anche in questo caso potrà essere usata la stessa **scala di misurazione ordinale** relativa ai singoli indicatori.
- **Evitare** che la valutazione complessiva del livello di rischio sia la **media delle valutazioni** dei singoli indicatori
- In ogni caso vale la **regola generale** secondo cui ogni **misurazione** deve essere adeguatamente **motivata**

Analisi del rischio

Esempi di indicatori di stima del livello di rischio:

- **livello di interesse “esterno”**: la presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio;
- **grado di discrezionalità del decisore interno alla PA**: la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;
- **manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata** : se l'attività è stata già oggetto di eventi corruttivi in passato nell'amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche che rendono attuabili gli eventi corruttivi;

Analisi del rischio

Altri Esempi di indicatori di stima del livello di rischio:

- **opacità del processo decisionale:** l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio;
- **livello di collaborazione del responsabile del processo o dell'attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del piano:** la scarsa collaborazione può segnalare un deficit di attenzione al tema della prevenzione della corruzione o comunque risultare in una opacità sul reale grado di rischiosità;
- **grado di attuazione delle misure di trattamento:** l'attuazione di misure di trattamento si associa ad una minore possibilità di accadimento di fatti corruttivi.

Analisi del rischio

Misurazione del livello di esposizione al rischio e formulazione di un giudizio sintetico

Esempio di schema di valutazione del livello di esposizione al rischio

Processo/attività/fase o evento rischioso	Indicatore 1	Indicatore 2	Indicatore n	Giudizio sintetico	Dati, evidenze e motivazione della misurazione applicata

La metodologia per la stima del rischio

La metodologia di valutazione del rischio proposta, si basa sulle indicazioni contenute nella **norma ISO 31000** “Gestione del rischio - Principi e linee guida” e nelle “Le linee guida per la valutazione del rischio di corruzione” **elaborate** all’interno dell’iniziativa delle Nazioni Unite denominata “**Patto mondiale delle Nazioni Unite**” (**United Nations Global Compact**).

Ai fini della valutazione del rischio, si procede ad **incrociare due indicatori compositi** (ognuno dei quali composto da più variabili) rispettivamente **per la dimensione della probabilità e dell’impatto**.

- **La probabilità consente di valutare quanto è probabile che l’evento rischioso accada in futuro.**
- **L’impatto valuta l’effetto qualora il rischio si verifichi**, ovvero l’ammontare del danno conseguente al verificarsi di un determinato evento rischioso.

Per ciascuno dei due indicatori (impatto e probabilità), si è quindi proceduto ad individuare un set di variabili significative caratterizzate da un nesso di causalità tra l’evento rischioso e il relativo accadimento.

La metodologia per la stima del rischio

Al fine di rendere applicabile la metodologia proposta, ciascuna amministrazione potrà operare secondo le seguenti fasi:

- 1) **Misurazione** del valore di ciascuna delle variabili proposte, sia **attraverso l'utilizzo di dati oggettivi (dati giudiziari)**, sia **attraverso la misurazione di dati di natura soggettiva, rilevati attraverso valutazioni espresse dai responsabili dei singoli processi mediante l'utilizzo di una scala di misura uniforme di tipo ordinale articolata in Alto, Medio e Basso.**
- 2) **Sintesi per processo dei valori delle variabili rilevati nella fase precedente da parte di ciascuna unità organizzativa** che opera sul processo stesso, **attraverso l'impiego di un indice di posizione, la moda, ovvero, il valore che si presenta con maggiore frequenza.** Nel caso in cui due valori si dovessero presentare con la stessa frequenza si dovrebbe preferire il più alto fra i due.
- 3) **Definizione del valore sintetico degli indicatori di probabilità e impatto attraverso l'aggregazione delle singole variabili applicando nuovamente la moda al valore modale di ognuna delle variabili di probabilità e impatto** ottenuto nella fase precedente.
- 4) **Attribuzione di un livello di rischio a ciascun processo, articolato su cinque livelli: rischio alto, rischio critico, rischio medio, rischio basso, rischio minimo sulla base del livello assunto dal valore sintetico degli indicatori di probabilità e impatto, calcolato secondo le modalità di cui alla fase precedente.**

La metodologia per la stima del rischio

INDICATORE DI PROBABILITA'			
N.	Variabile	Livello	Descrizione
1	Discrezionalità: focalizza il grado di discrezionalità nelle attività svolte o negli atti prodotti; esprime l'entità del rischio in conseguenza delle responsabilità attribuite e della necessità di dare risposta immediata all'emergenza	Alto	Ampia discrezionalità relativa sia alla definizione di obiettivi operativi che alle soluzioni organizzative da adottare, necessità di dare risposta immediata all'emergenza
		Medio	Apprezzabile discrezionalità relativa sia alla definizione di obiettivi operativi che alle soluzioni organizzative da adottare, necessità di dare risposta immediata all'emergenza
		Basso	Modesta discrezionalità sia in termini di definizione degli obiettivi sia in termini di soluzioni organizzative da adottare ed assenza di situazioni di emergenza
2	Coerenza operativa: coerenza fra le prassi operative sviluppate dalle unità organizzative che svolgono il processo e gli strumenti normativi e di regolamentazione che disciplinano lo stesso	Alto	Il processo è regolato da diverse norme sia di livello nazionale sia di livello regionale che disciplinano singoli aspetti, subisce ripetutamente interventi di riforma, modifica e/o integrazione da parte sia del legislatore nazionale sia di quello regionale, le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono contrastanti. Il processo è svolto da una o più unità operativa
		Medio	Il processo è regolato da diverse norme di livello nazionale che disciplinano singoli aspetti, subisce ripetutamente interventi di riforma, modifica e/o integrazione da parte del legislatore, le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono contrastanti. Il processo è svolto da una o più unità operativa
		Basso	La normativa che regola il processo è puntuale, è di livello nazionale, non subisce interventi di riforma, modifica e/o integrazione ripetuti da parte del legislatore, le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono uniformi. Il processo è svolto da un'unica unità operativa
3	Rilevanza degli interessi "esterni" quantificati in termini di entità del beneficio economico e non, ottenibile dai soggetti destinatari del processo	Alto	Il processo da luogo a consistenti benefici economici o di altra natura per i destinatari
		Medio	Il processo da luogo a modesti benefici economici o di altra natura per i destinatari
		Basso	Il processo da luogo a benefici economici o di altra natura per i destinatari con impatto scarso o irrilevante

La metodologia per la stima del rischio

INDICATORE DI PROBABILITA'			
N.	Variabile	Livello	Descrizione
4	Livello di opacità del processo , misurato attraverso solleciti scritti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, le richieste di accesso civico “semplice” e/o “generalizzato”, gli eventuali rilievi da parte dell'OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza	Alto	Il processo è stato oggetto nell'ultimo anno di solleciti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, richieste di accesso civico “semplice” e/o “generalizzato”, e/o rilievi da parte dell'OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza
		Medio	Il processo è stato oggetto negli ultimi tre anni di solleciti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, richieste di accesso civico “semplice” e/o “generalizzato”, e/o rilievi da parte dell'OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza
		Basso	Il processo non è stato oggetto negli ultimi tre anni di solleciti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, richieste di accesso civico “semplice” e/o “generalizzato”, ne rilievi da parte dell'OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza
5	Presenza di “eventi sentinella” per il processo, ovvero procedimenti avviati dall'autorità giudiziaria o contabile o ricorsi amministrativi nei confronti dell'Ente o procedimenti disciplinari avviati nei confronti dei dipendenti impiegati sul processo in esame	Alto	Un procedimento avviato dall'autorità giudiziaria o contabile o amministrativa e/o un procedimento disciplinare avviato nei confronti di un dipendente impiegato sul processo in esame, concluso con una sanzione indipendentemente dalla conclusione dello stesso, nell'ultimo anno
		Medio	Un procedimento avviato dall'autorità giudiziaria o contabile o amministrativa e/o un procedimento disciplinare avviato nei confronti di un dipendente impiegato sul processo in esame, indipendentemente dalla conclusione dello stesso, negli ultimi tre anni
		Basso	Nessun procedimento avviato dall'autorità giudiziaria o contabile o amministrativa nei confronti dell'Ente e nessun procedimento disciplinare nei confronti dei dipendenti impiegati sul processo in esame, negli ultimi tre anni
6	Livello di attuazione delle misure di prevenzione sia generali sia specifiche previste dal PTPCT per il processo/attività , desunte dai monitoraggi effettuati dai responsabili	Alto	Il responsabile ha effettuato il monitoraggio con consistente ritardo, non fornendo elementi a supporto dello stato di attuazione delle misure dichiarato e trasmettendo in ritardo le integrazioni richieste
		Medio	Il responsabile ha effettuato il monitoraggio puntualmente o con lieve ritardo, non fornendo elementi a supporto dello stato di attuazione delle misure dichiarato ma trasmettendo nei termini le integrazioni richieste
		Basso	Il responsabile ha effettuato il monitoraggio puntualmente, dimostrando in maniera esaustiva attraverso documenti e informazioni circostanziate l'attuazione delle misure

La metodologia per la stima del rischio

INDICATORE DI PROBABILITA'			
N.	Variabile	Livello	Descrizione
7	Segnalazioni, reclami pervenuti con riferimento al processo in oggetto, intese come qualsiasi informazione pervenuta a mezzo email, telefono, ovvero reclami o risultati di indagini di customer satisfaction, avente ad oggetto episodi di abuso, illecito, mancato rispetto delle procedure, condotta non etica, corruzione vera e propria, cattiva gestione, scarsa qualità del servizio	Alto	Segnalazioni in ordine a casi di abuso, mancato rispetto delle procedure, condotta non etica, pervenuti nel corso degli ultimi tre anni
		Medio	Segnalazioni in ordine a casi di cattiva gestione e scarsa qualità del servizio, pervenuti nel corso degli ultimi tre anni
		Basso	Nessuna segnalazione e/o reclamo
8	Presenza di gravi rilievi a seguito dei controlli interni di regolarità amministrativa (art. 147-bis, c. 2, TUEL), tali richiedere annullamento in autotutela, revoca di provvedimenti adottati, ecc.	Alto	Presenza di gravi rilievi tali da richiedere annullamento in autotutela o revoca dei provvedimenti interessati negli ultimi tre anni
		Medio	Presenza di rilievi tali da richiedere l'integrazione dei provvedimenti adottati
		Basso	Nessun rilievo o rilievi di natura formale negli ultimi tre anni
9	Capacità dell'Ente di far fronte alle proprie carenze organizzative nei ruoli di responsabilità (Dirigenti, PO) attraverso l'acquisizione delle corrispondenti figure apicali anziché l'affidamento di interim	Alto	Utilizzo frequente dell'interim per lunghi periodi di tempo, ritardato o mancato espletamento delle procedure per ricoprire i ruoli apicali rimasti vacanti
		Medio	Utilizzo dell'interim per lunghi periodi di tempo, ritardato espletamento delle procedure per ricoprire i ruoli apicali rimasti vacanti
		Basso	Nessun interim o utilizzo della fattispecie per il periodo strettamente necessario alla selezione del personale per ricoprire i ruoli apicali rimasti vacanti

La metodologia per la stima del rischio

INDICATORE DI IMPATTO			
N.	Variabile	Livello	Descrizione
1	Impatto sull'immagine dell'Ente misurato attraverso il numero di articoli di giornale pubblicati sulla stampa locale o nazionale o dal numero di servizi radio-televisivi trasmessi, che hanno riguardato episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione	Alto	Un articolo e/o servizio negli ultimi tre anni riguardante riguardato episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione
		Medio	Un articolo e/o servizio negli ultimi cinque anni riguardante episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione
		Basso	Nessun articolo e/o servizio negli ultimi cinque anni riguardante episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione
2	Impatto in termini di contenzioso , inteso come i costi economici e/o organizzativi sostenuti per il trattamento del contenzioso dall'Amministrazione	Alto	Si suggerisce di effettuare la media delle spese per la difesa legale dell'Ente e per i debiti fuori bilancio riconosciuti per sentenze esecutive nell'ultimo triennio, indicando il valore "Basso" qualora le spese per le fattispecie di cui sopra dell'ultimo anno siano inferiori o "Alto" nel caso in cui siano superiori
		Medio	
		Basso	
3	Impatto organizzativo e/o sulla continuità del servizio , inteso come l'effetto che il verificarsi di uno o più eventi rischiosi inerenti il processo può comportare nel normale svolgimento delle attività dell'Ente	Alto	Interruzione del servizio totale o parziale ovvero aggravio per gli altri dipendenti dell'Ente
		Medio	Limitata funzionalità del servizio cui far fronte attraverso altri dipendenti dell'Ente o risorse esterne
		Basso	Nessuno o scarso impatto organizzativo e/o sulla continuità del servizio
4	Danno generato a seguito di irregolarità riscontrate da organismi interni di controllo (controlli interni, controllo di gestione, audit) o autorità esterne (Corte dei Conti, Autorità Giudiziaria, Autorità Amministrativa)	Alto	Si suggerisce di effettuare la media delle sanzioni addebitate nell'ultimo triennio, indicando il valore "Basso" qualora le spese per la fattispecie di cui sopra dell'ultimo anno sia inferiori o "Alto" nel caso in cui sia superiore
		Medio	
		Basso	

La metodologia per la stima del rischio

Combinazioni valutazioni PROBABILITA' - IMPATTO		Livello di rischio
PROBABILITA'	IMPATTO	
Alto	Alto	Rischio alto
Alto	Medio	Rischio critico
Medio	Alto	
Alto	Basso	Rischio medio
Medio	Medio	
Basso	Alto	
Medio	Basso	Rischio basso
Basso	Medio	
Basso	Basso	Rischio minimo

Il collocamento di ciascun processo dell'amministrazione, in una delle fasce di rischio, consente di definire **il rischio intrinseco di ciascun processo, ovvero il rischio che è presente nell'organizzazione in assenza di qualsiasi misura idonea a contrastarlo, individuando quindi allo stesso tempo la corrispondente priorità di trattamento.**

Formazione IFEL *per i Comuni*



Grazie per l'attenzione

Alessandro Gasbarri

I materiali didattici saranno disponibili su
www.fondazioneifel.it/formazione



Twitter



Facebook



YouTube

