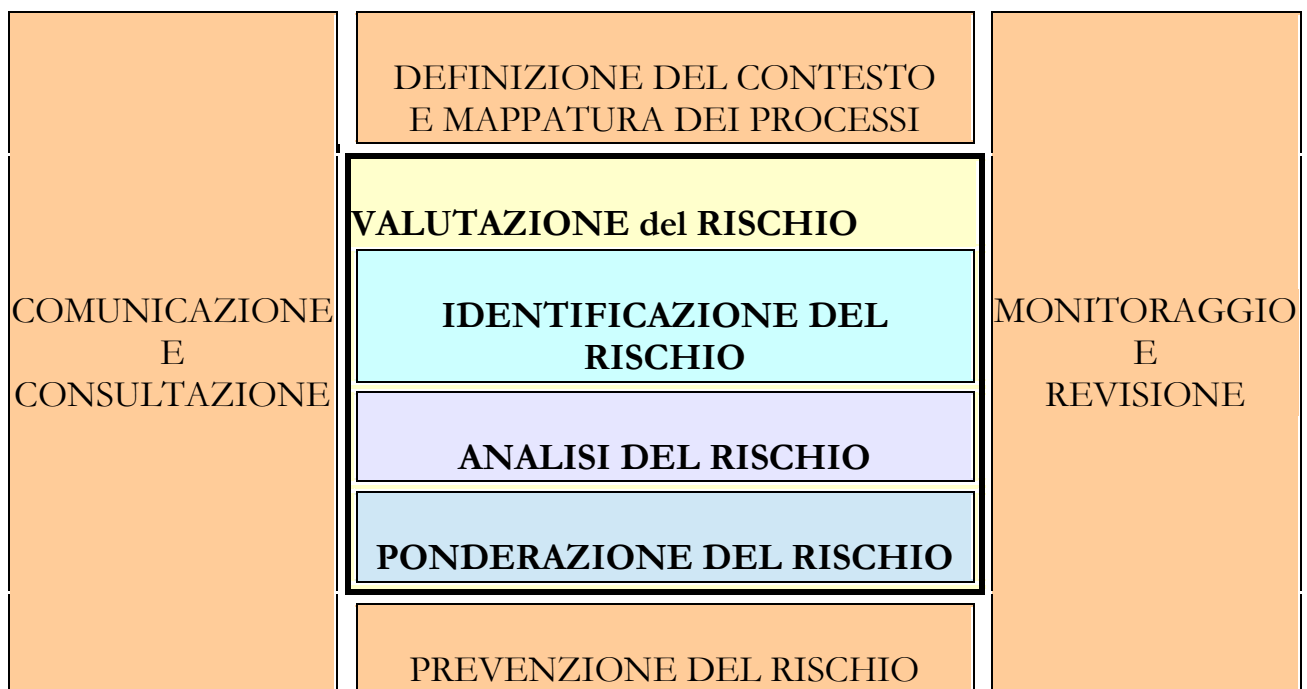


MANUALE DI GESTIONE

del rischio di corruzione amministrativa

Processo logico di gestione del rischio



Stabilire il contesto

Il contesto di riferimento in cui opera l'Ente determina la tipologia dei rischi da prendere concretamente in considerazione.

Mediante la considerazione del contesto di riferimento, si effettua una prima valutazione "sintetica" del proprio profilo di rischio. Questo al fine di rendere più concreta ed operativa la valutazione dei rischi condotta in modo analitico con riferimento a specifici pericoli.

Mediante tale approccio, che riprende la logica dell'analisi "costi / benefici", l'Ente focalizza la propria attenzione solo sulle fattispecie di rischio che, per quanto improbabili, presentano comunque una ragionevole verosimiglianza. In questa fase sono quindi valutati come non pertinenti (ed esclusi da ulteriore valutazione) tutte quelle fattispecie di pericoli che presentano un grado di verosimiglianza di fatto pari a zero.

Dimensione di analisi

L'analisi prevede la formulazione delle seguenti domande:

- 1. L'aspetto preso in considerazione è regolato da norme, regolamenti, circolari, ordini di servizio e altri documenti interni emanati dall'Amministrazione? Quali?*
- 2. L'aspetto preso in considerazione è gestito attraverso un sistema di autorità e responsabilità definito in modo chiaro? Quali sono le caratteristiche di tale sistema?*
- 3. L'aspetto preso in considerazione è realizzato attraverso una regolare ed efficace operatività? In che modo? In quali parti dell'organizzazione? Con quali risultati?*
- 4. L'aspetto preso in considerazione è controllato e riesaminato attraverso modalità strutturate di supervisione? In che modo? Da chi?*
- 5. L'aspetto preso in considerazione è valutato dai clienti o dai destinatari? In che modo? Con quali risultati?*
- 6. L'aspetto preso in considerazione è stato sottoposto a processi di confronto strutturato con altri enti (benchmarking).*

Vedi check list del rischio (allegato).

Individuazione dei macro processi/attività

La mappatura dei rischi comporta l'individuazione dei macro processi/attività che rientrano all'interno delle rispettive aree di rischio. Per processo si intende un'attività complessa che ricomprende una serie di operazioni che devono essere individuate e ordinate in maniera standardizzata.

Rispetto a ogni macro processo/ attività si provvede poi ad individuare:

- gli eventi dannosi più probabili che possono verificarsi (minacce);
- le contromisure per contrastare il rischio.

SCHEDA DI IDENTIFICAZIONE DEL RISCHIO		
Rif. () SETTORE/SERVIZIO	AREA DI RISCHIO:	
	Affidamento di lavori, servizi e forniture	
	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	
	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	
MACRO PROCESSO:		ATTIVITA'
- Erogazione sovvenzioni, contributi e sussidi		- Contributi a persone fisiche NON soggetti a pubblicazione - Contributi a persone fisiche soggetti a pubblicazione - Contributi a persone giuridiche riconosciute e non - Contributi su convenzione - Contributi su leggi regionali
- Autorizzazioni		- Autorizzazioni a tutela dell'ambiente - Autorizzazioni lavori - Permessi - Autorizzazioni al personale - Autorizzazione reti servizi
- Concessioni		- Accertamento infrazioni
- Multe, ammende e sanzioni		- Accertamento infrazioni - Riscossioni infrazioni
- Procedure di scelta dei contraenti		- Acquisizione beni, servizi e forniture - Gare lavori pubblici
- Procedure di affidamento incarico		- Incarichi esterni ex D.lgs. 165/2001 - Incarichi esterni ex D.Lgs. 163/2006 - Incarichi legali - Incarichi propri dipendenti
- Servizi a domanda individuale		- Ammissione
- Esecuzione dei contratti		- Atti di gestione del patrimonio immobiliare - Indebitamento
- Procedure di verifica e controllo		- Controllo servizi esternalizzati - Divieto/conformazione attività produttiva - Morosità/evasione
- Atti autoritativi		- Espropri - Occupazione d'urgenza - Ordinanze

- Indennizzi, risarcimenti e rimborsi		- Rimborsi - Assicurazioni
1) MINACCIA:	DESCRIZIONE MINACCE	COMPORAMENTO
- Assoggettamento a minacce o pressioni esterne	In conseguenza di pressioni di vario tipo (es. minacce, ricatti pressioni psicologiche) i responsabili dei processi possono compiere operazioni illecite sulla stesura del provvedimento finale	
- Omissioni di doveri di Ufficio	Omissioni di azioni o comportamenti dovuti in base all'ufficio svolto	
- Mancanza di controlli/verifiche	Il dipendente omette alcune frasi di controllo o verifica al fine di ottenere per sé o per altri vantaggi	
- Mancanza adeguata pubblicità	Il dipendente omette di dare adeguata pubblicità alla possibilità di accesso a pubbliche opportunità	
- Mancata adeguata informazione	Il dipendente omette di dare adeguata informazione dei beneficiari	
-False certificazioni	Con comportamento consapevole, il dipendente favorisce l'attestazione di qualcosa che non ha fondamento giuridico oppure con negligenza omette dati esistenti	
- Discrezionalità nelle stime e/o nelle valutazioni	Il dipendente può effettuare stime non conformi o effettuare scelte in modo arbitrario	
- Discrezionalità nei tempi di gestione dei procedimenti	Il dipendente accelera o ritarda l'adozione del provvedimento finale favorendo o ostacolando interessi privati	
2) FATTORI DI RISCHIO	3) SISTEMI DI CONTROLLO ALLO STATO ATTUALE	4) AZIONI DA APPORTARE
Discrezionalità	Controlli interni, Codici di comportamento, Protocolli, Sistema incompatibilità, Procedure Trasparenza, Sistemi di Certificazione	Procurement, Gruppo di controllo, Formazione specifica, ICT, rotazione del personale, Tracciabilità, Verbalizzazioni, Catalogo procedimenti, Reportistica, Revisione processi, Certificazioni, Istruzioni Operative
rilevanza esterna		
complessità,		
valore economico		
Frazionabilità		

Valutazione dei rischi e ponderazione del rischio

In merito al campo della valutazione dei rischi, si rende necessario analizzare il rischio (vale a dire la probabilità che si verifichi un dato evento lesivo e il suo danno) con l'obiettivo di ridurlo fino ad annullarlo o controllarne le conseguenze. Poiché

l'eliminazione totale del rischio è quasi sempre impossibile (data l'incidenza di variabili imponderabili), è indispensabile concentrare le forze sulle modalità di minimizzazione del c.d. rischio residuo (vale a dire del rischio ineliminabile).

I criteri di analisi del rischio devono, pertanto individuare il contenuto e le azioni preventive volte a scongiurare rischi di eventi dannosi.

La formula utilizzata, in analogia **ai principi del Risk management (modello ISO 31000)** prende in considerazione tre variabili:

1. La probabilità che l'evento dannoso (minaccia) accada.
2. La probabilità di accadimento è graduata su una scala numerica ,la significatività dell'impatto dell'accadimento (gravità danno) .
3. L'impatto dell'accadimento è graduato su una scala numerica. Il prodotto di queste due variabili rappresenta l'indice di rischio.

Prima di procedere alla ponderazione del rischio e' necessario, come detto, procedere alla mappatura dei processi attuati dall'amministrazione attraverso l'elenco dei procedimenti amministrativi delle attività che, comunque, pur non risultando da procedimenti amministrativi, comportino relazioni con terzi considerati a rischio.

Successivamente si dovrà procedere alla valutazione del rischio per ciascun processo e alla sua identificazione, definendo se il rischio sussiste o meno; in caso di sussistenza del rischio è necessario verificare la sua graduazione attraverso lo strumento della analisi sia sotto il profilo dell'impatto economico (rischio di danno erariale all'ente e rischio di danni a terzi) sia sotto quello dell'impatto organizzativo (in particolare il rischio di disfunzioni operative) sia infine sotto il profilo dell'impatto reputazionale (rischio di lasciar apparire all'esterno che le decisioni sono influenzate da terzi e danno di immagine).

La fase finale è dedicato alla cd. **ponderazione del rischio e al suo trattamento**(considerare il rischio alla luce dell'analisi e nel raffrontarlo con altri rischi al fine di decidere le priorità e l'urgenza di trattamento).

Analisi del Rischio di Corruzione

AREA DI RISCHIO:		IDENTIFICAZIONE	ANALISI			
RIF	PROCESSO	DESCRIZIONE dell'EVENTO	LIVELLO DI CONTROLLO	Probabilità	Impatto	Livello di Rischio

Indici di valutazione del rischio

Gli indici che consentono la **VALUTAZIONE DELLA PROBABILITÀ** sono:

- 1) **discrezionalità del processo** (punteggi da 1 a 5, dal meno probabile al più probabile);
- 2) **rilevanza esterna** (punti 2, meno probabile, in quanto solo interno; punti 5, più probabile, in quanto esterno);
- 3) **complessità del processo** (punti 1, 3 o 5, a seconda del numero di amministrazioni coinvolte):
 - a. il processo coinvolge una sola PA, punti 1;
 - b. il processo coinvolge più di 3 amministrazioni (e, quindi, 4 oppure 5), punti 3;
 - c. il processo coinvolge più di 5 amministrazioni (e, quindi da 6 in su), punti 5.

Si assegneranno: 1 punto, da 1 a 3 amministrazioni; 3 punti, da 4 a 5 amministrazioni; 5 punti, per un numero superiore di amministrazioni;

4) **valore economico** (punti 1, 3 e 5, in rapporto all'impatto economico del processo);
 l'indicatore fa riferimento al tipo di interlocutore (società, singolo, ecc.);

5) **frazionabilità del processo** (no 1 punto; si 5 punti);

6) **controlli** (punti da 1 a 5), intesi come strumenti utilizzati dalla PA per ridurre la probabilità di rischio, e determinanti punteggio in base alla capacità di eliminare il rischio.

Gli indici che consentono la **VALUTAZIONE DELL'IMPATTO** menzionati nel PNA sono:

1) **impatto organizzativo** (rispetto a singolo servizio, inteso come unità di base), considerando la percentuale di personale coinvolta nel processo: da 1 a 5 punti;

2) **impatto economico**, inteso come sentenze di condanna a risarcimento per dipendenti o per l'amministrazione: no 1 punto; si 5 punti;

3) **impatto reputazionale**, inteso quale trattazione sui giornali di eventi connessi ai processi in considerazione: da 0 a 5 punti;

4) **impatto organizzativo**, economico e sull'immagine, in rapporto al livello del dipendente interessato: punti da 1 a 5;

Analisi del Rischio – Matrice del Rischio

PROBABILITA'	5	5	10	15	20	25	
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	
	2	2	4	6	8	10	
	1	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5		
	IMPATTO						

Trascurabile

Medio-basso

rilevante

critico

Da 1 a 3

Da 4 a 6

Da 8 a 12

Da 15 a
25

Il trattamento del rischio e le misure per neutralizzarlo

Il trattamento del rischio, invece, si compone delle seguenti fasi:

- 1) identificazione di contromisure per contrastare i rischi (misure di prevenzione);
- 2) priorità del trattamento con individuazione del rischio residuo;
- 3) monitoraggio e azioni di risposta.

Misure di prevenzione

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. Queste, come detto, possono essere obbligatorie o ulteriori. Non ci sono possibilità di scelta circa le misure obbligatorie, che debbono essere attuate necessariamente nell'amministrazione. Per queste, l'unica scelta possibile consiste, semmai, nell'individuazione del termine entro il quale debbono essere implementate, ove la legge lasci questa discrezionalità, qualificandolo pur sempre come perentorio nell'ambito del P.T.P.C.

Le misure ulteriori debbono essere valutate in base ai costi stimati, all'impatto sull'organizzazione e al grado di efficacia che si attribuisce a ciascuna di esse.

Le priorità di trattamento

Le decisioni circa la priorità del trattamento si basano essenzialmente sui seguenti fattori:

1. livello di rischio: maggiore è il livello, maggiore è la priorità di trattamento;
2. obbligatorietà della misura: va data priorità alla misura obbligatoria rispetto a quella ulteriore;
3. impatto organizzativo e finanziario connesso all'implementazione della misura.

Il monitoraggio e le azioni di risposta

La gestione del rischio si completa con la successiva azione di monitoraggio, che comporta la valutazione del livello di rischio tenendo conto e a seguito delle azioni di risposta ossia della misure di prevenzione introdotte.

Questa fase è finalizzata alla verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione adottati e, quindi, alla successiva messa in atto di ulteriori strategie di prevenzione.

Essa è attuata dai medesimi soggetti che partecipano all'interno processo di gestione del rischio in stretta connessione con il sistema di programmazione e controllo di gestione (**Allegato Tabella generale di mappatura del rischio**).

Specifiche

Documentazione

I risultati della gestione dei rischi deve essere documentata

Il report finale dovrebbe almeno comprendere

- *Breve descrizione del sistema analizzato*
- *Descrizione dettagliata della metodologia utilizzata, delle eventuali*

assunzioni fatte e dei problemi operativi rilevati

- *Il diagramma a blocchi che descrive i componenti nei quali è stato suddiviso il sistema*
- *La lista dei componenti del team di lavoro*
- *La lista del materiale informativo utilizzato*
- *Le tabelle di raccolta dati*
- *I risultati ottenuti*

1. *Allegato MAPPA*

2. *Misure Personale*

Punti di forza di questo metodo

LAVORO DI GRUPPO

Essenziale

TEAM MULTIDISCIPLINARE

Esperto di tecniche di analisi dei rischi Esperti dell'argomento trattato

BRAIN STORMING

Le soluzioni sono fornite dalla persona più competente

MOMENTO DI INCONTRO E DISCUSSIONE TRA LE DIVERSE FUNZIONI

AZIENDALI

APPROCCIO PREVENTIVO

Descrizione dei possibili scenari di pericolo

Individuazione delle soluzioni più idonee a contenere il pericolo

Valutazione dello stato di controllo di quella situazione

REVISIONE CRITICA DI UN PROGETTO

ABBATTIMENTO DEI COSTI E OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE