

## METODOLOGIA DI ANALISI E VALUTAZIONE DEL LIVELLO DI RISCHIO CORRUZIONE

Il livello di rischio è rappresentato da un valore numerico graduato, in coerenza con quanto previsto dal PNA (allegato 5 al piano 2013).

La “gestione del rischio” individuata già dal PNA 2013 e ribadita nel PNA 2019, si basa sui principi fondamentali desunti dai Principi e linee guida UNI ISO 31000:2010, che rappresentano l’adozione nazionale, in lingua italiana, della norma internazionale ISO 31000 (edizione novembre 2009), elaborata dal Comitato tecnico ISO/TMB “*Risk Management*”.

### Fattori di rischio per l’analisi della *probabilità* degli eventi di corruzione.

La probabilità di un evento di corruzione dipende da 6 fattori di tipo organizzativo, che ricorrono nel processo in cui l’evento di corruzione potrebbe aver luogo:

- *la discrezionalità;*
- *la rilevanza esterna;*
- *la complessità;*
- *il valore economico;*
- *la frazionabilità;*
- *l’efficacia dei controlli.*

A ciascun fattore è associata una domanda con un *set* di risposte predeterminate. A ciascuna risposta, infine, è associato un punteggio (da 1 a 5), che consente di convertire ciascun fattore in un valore numerico. Le domande e i punteggi sono riassunti nelle tabelle seguenti

DISCREZIONALITA' - Il processo è discrezionale?	
PUNTEGGIO	RISPOSTA
1	No. È del tutto vincolato
2	È parzialmente vincolato dalla legge e da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari)
3	È parzialmente vincolato solo dalla legge
4	È parzialmente vincolato solo da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari)
5	È altamente discrezionale

RILEVANZA ESTERNA - Il processo produce effetti diretti all'esterno della società?	
PUNTEGGIO	RISPOSTA
2	No. Ha come destinatario finale un ufficio interno
5	Sì, il risultato del processo è rivolto direttamente ad utenti esterni

COMPLESSITA' - Si tratta di un processo complesso, che comporta il coinvolgimento di più uffici (esclusi i controlli) in fasi successive, per il conseguimento del risultato?	
PUNTEGGIO	RISPOSTA
1	No, il processo coinvolge un solo ufficio
3	Sì, il processo coinvolge più di 2 uffici
5	Sì, il processo coinvolge più di 3 uffici

VALORE ECONOMICO - Qual è l'impatto economico del processo?	
PUNTEGGIO	RISPOSTA
1	Ha rilevanza esclusivamente interna
3	Comporta l'attribuzione di vantaggi a soggetti esterni, ma di non particolare rilievo economico (es: concessione di borsa di studio per studenti)
5	Comporta l'attribuzione di notevoli vantaggi a soggetti esterni (es. affidamento appalto)

FRAZIONABILITA' - Il risultato finale del processo può essere raggiunto anche effettuando una pluralità di operazioni di entità economica ridotta, che, considerate complessivamente, assicurano lo stesso risultato (ad es. una pluralità di affidamenti ridotti)?	
PUNTEGGIO	RISPOSTA
1	No
5	Sì

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

Il valore della probabilità di un evento di corruzione si ricava calcolando la media aritmetica dei punteggi associati alle risposte fornite a ciascuna domanda. Il valore minimo sarà 1 (*evento improbabile*), il valore massimo 5 (*evento altamente probabile*).

VALORE	PROBABILITÀ
1	Improbabile
2	Poco probabile
3	Probabile
4	Molto probabile
5	Altamente probabile

### Analisi dell'*impatto* degli eventi di corruzione

Gli eventi di corruzione possono *colpire* e danneggiare la società in quattro modi diversi, individuati in 4 *modalità di impatto*, attraverso cui determinare la l'importanza (o gravità) dell'impatto di un evento di corruzione:

- *Impatto organizzativo* (si tratta di un impatto di tipo "quantitativo", perché dipende dal numero di persone che potrebbero attuare l'evento corruttivo all'interno dell'ente, misura la percentuale di personale impiegata nel processo rispetto al totale del personale impiegato nel servizio inteso come unità organizzativa semplice (se il processo coinvolge attività di più servizi nell'ambito dello stesso ente occorre riferire la percentuale al personale impiegato nei servizi coinvolti). In considerazione del ridotto requisito dimensionale dell'azienda, alcuni processi sono svolti dai responsabili dei settori senza alcuna partecipazione o coinvolgimento, nemmeno indiretto, da parte del personale impiegato negli uffici/aree sotto ordinati. In questi casi, per fornire una maggiore rappresentatività del sistema di rilevazione, sono stati quindi calcolati come "totale del personale impiegato nel

<sup>1</sup> Per il controllo si intende qualunque strumento di controllo utilizzato nella società 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 in altri meccanismi di controllo utilizzati nella p.a.). La valutazione sull'adeguatezza del controllo va fatta considerando il modo in cui il controllo funziona concretamente nella società. Per la stima della probabilità, quindi, non rileva la previsione dell'esistenza in astratto del controllo, ma sull'efficacia in relazione al rischio considerato.

servizio” solo i responsabili dei settori. Per quanto riguarda invece i processi mappati che potrebbero coinvolgere in maniera verticale e alternativa i due settori aziendali, nel calcolo del “totale del personale impiegato nel servizio” è stata effettuata una media del personale assegnato ai due settori per individuare e calcolare la percentuale del personale impiegato nel processo mappato. Il punteggio da 1 a 5 esprime la valutazione 1 (fino al 20%); 2 (fino al 40%); 3 (fino al 60%); 4 (fino all'80%); 5 (fino al 100%).

- *Impatto economico* (che è maggiore nel caso in cui all'interno della società si siano già verificati eventi di corruzione) misura, nel corso degli ultimi cinque anni, il numero delle sentenze della Corte dei conti a carico dei dipendenti e dirigenti della PA o sentenze di risarcimento del danno nei confronti della PA. Il punteggio 1 o 5 esprime la valutazione 1 (nel caso negativo); 5 (nel caso positivo);

- *Impatto reputazionale*, che è influenzato dal modo in cui le notizie, su precedenti casi di corruzione, sono state fornite all'opinione pubblica dai giornali), misura, nel corso degli ultimi cinque anni, la frequenza di notizie fornite dai mass media relativamente allo stesso evento o eventi analoghi. Il punteggio da 0 a 5 esprime la valutazione: 0 (No); 1 (Non ne abbiamo memoria); 2 (Sì, sulla stampa locale); 3 (Sì, sulla stampa nazionale); 4 (Sì, sulla stampa locale e nazionale); 5 (Sì, sulla stampa locale, nazionale e internazionale).

- *Impatto organizzativo, economico e sull'immagine*, che è “qualitativo” e cresce in relazione al “peso organizzativo” dei soggetti che potrebbero attuare l'evento corruttivo all'interno dell'ente), indica e misura il grado di probabilità di rischio di un evento corruttivo in relazione al ruolo esercitato dal soggetto responsabile del progetto. Il punteggio da 1 a 5 esprime la valutazione: 1 (A livello di addetto); 2 (A livello di funzionario); 3 (A livello di responsabile di Settore); 4 (A livello di dirigenti); 5 (A livello di Direttore Generale generale).

A ciascuna modalità di impatto è dedicata una sola domanda, con un set di risposte predeterminate. Come nel caso della probabilità, anche qui alle risposte è associato un punteggio (da 0 a 5), che consente di assegnare a tutte le modalità di impatto un valore numerico. Le domande e i punteggi sono riassunti nelle tabelle seguenti:

IMPATTO ORGANIZZATIVO - Rispetto al totale del personale, impiegato nel singolo ufficio competente a svolgere il processo, quale percentuale di personale è impiegata nel processo?	
PUNTEGGIO	RISPOSTA
1	Fino a circa il 20%
2	Fino a circa il 40%
3	Fino a circa il 60%
4	Fino a circa l'80%
5	Fino a circa il 100%

IMPATTO ECONOMICO - Nel corso degli ultimi 5 anni, sono state pronunciate sentenze della Corte dei Conti a carico di dipendenti e dirigenti della società, o sono state pronunciate sentenze di risarcimento del danno nei confronti della stessa, per la medesima tipologia di evento o per tipologie analoghe?	
PUNTEGGIO	RISPOSTA
1	No
5	Sì

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?	
PUNTEGGIO	RISPOSTA
0	No
1	Non ne abbiamo memoria
2	Sì, sulla stampa locale
3	Sì sulla stampa nazionale
4	Sì sulla stampa nazionale e locale
5	Sì, sulla stampa locale, nazionale e internazionale

IMPATTO ORGANIZZATIVO, ECONOMICO E SULL'IMMAGINE - 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?	
PUNTEGGIO	RISPOSTA
1	A livello di addetto
2	A livello di collaboratore o funzionario
3	A livello di dirigente di ufficio non generale, ovvero di posizione apicale o di posizione organizzativa
4	A livello di dirigente di ufficio generale
5	A livello di direttore generale

La gravità dell'impatto di un evento di corruzione si ricava calcolando la media aritmetica dei punteggi associati alle risposte fornite a ciascuna domanda. Il valore minimo sarà 1 (*impatto marginale*), il valore massimo 5 (*impatto superiore*).

VALORE	IMPATTO
1	Marginale
2	Minore
3	Soglia
4	Serio
5	Superiore

### Determinare il livello di rischio - La matrice del rischio

Conoscendo la probabilità di un evento di corruzione e la gravità del suo impatto, è possibile determinarne il livello di rischio. Il livello di rischio si ricava moltiplicando il valore della probabilità (**P**) e il valore dell'impatto (**I**), per ottenere un valore complessivo, che esprime il *livello di rischio* (**L**) dell'evento di corruzione (**L = P x I**). Il prodotto **P x I** è un numero che descrive il livello di rischio di un evento di corruzione in termini quantitativi e che dice *quanto è grande* il rischio generato da tale evento.

Allora, **L = P x I** descrive il livello di rischio in termini di *Quantità di rischio*.

La probabilità e l'impatto di un evento di corruzione dipendono da certe caratteristiche dei processi e degli uffici in cui l'evento potrebbe accadere: discrezionalità, valore economico, controlli, numero di persone dell'ufficio addette al processo, ruolo di soggetti che, nell'ufficio potrebbero attuare l'evento, ecc... Quindi, l'analisi del rischio (determinando il livello di rischio degli eventi di corruzione) consente anche di individuare i processi, gli uffici e i soggetti maggiormente esposti al rischio di corruzione.

L'insieme dei possibili valori della *Quantità di rischio* è rappresentato nella matrice seguente:

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

Il Piano Nazionale non fornisce indicazioni per analizzare il rischio, oltre quella di considerarlo una quantità numerica. Pertanto, per semplificare e facilitare il raffronto fra gli eventi di corruzione, può essere utile "raggruppare" i valori della matrice indicando, con colori differenti, quali valori individuano un livello di rischio *medio - basso*, quali un livello di rischio *rilevante* e quali, infine, un livello di rischio *elevato*.

Questa "semplificazione" può essere operata utilizzando una *Matrice del Rischio* che prevede solo 3 livelli di rischio differenti, come quella riprodotta qui sotto:

<b>PROBABILITA</b>	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	
	<b>IMPATTO</b>					

medio-basso	rilevante	elevato
da 1 a 9	da 10 a 15	da 16 a 25