

ALLEGATO 2

METODOLOGIA DI ANALISI E VALUTAZIONE DEL LIVELLO DI RISCHIO CORRUTTIVO

Indice

1.	La metodologia qualitativa per la valutazione del rischio corruzione.....	2
1.1.	Valutazione del rischio corruzione.....	2
1.2.	Modalità operative.....	4
2.	Valutazione dei rischi: identificazione e analisi con la metodologia indicata nell'Allegato 5 del PNA 2013 e adottata fino al 31.12.2022	6

1. La metodologia qualitativa per la valutazione del rischio corruzione

La metodologia di valutazione del rischio adottata con il PTPCT 2023-2025 tiene conto dell'approccio valutativo di tipo qualitativo, in coerenza con quanto indicato dal PNA 2019-2021, in particolare con l'allegato 1. Poiché fino al PTCPT 2022-2024, la metodologia valutativa adottata è stata di tipo quantitativo, la metodologia di tipo qualitativo sarà applicata:

- ai nuovi rischi individuati a decorrere dal 2023;
- gradualmente agli altri rischi individuati negli anni precedenti.

In particolare, la metodologia adottata è quella elaborata ed applicata dall'INPS e descritta nell'allegato 3 "Metodologia di gestione del sistema del rischio" del PTPCT 2023-2025 dell'Istituto.

Preliminarmente si rammenta che il processo di gestione del rischio di corruzione si articola nelle seguenti fasi:

- analisi del contesto;
- valutazione del rischio;
- trattamento del rischio.

L'applicazione della metodologia qualitativa interviene nella macro-fase di valutazione del rischio.

1.1. Valutazione del rischio corruzione

La valutazione del rischio comprende le specifiche fasi di identificazione, analisi e ponderazione del rischio corruzione.

Nel PNA 2019 si precisa che *"la valutazione del rischio è la 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)"*.

In particolare, sono mantenute le modalità già attuate relative alle fasi di identificazione del rischio, di analisi dei fattori abilitanti e di ponderazione del rischio, in quanto coerenti con il dettato del citato PNA.

Pertanto, la metodologia qualitativa viene applicata alla fase di definizione del livello di esposizione al rischio di eventi corruttivi.

La fase di stima del rischio prevede la determinazione del livello di gravità del rischio sulla base del valore delle due dimensioni che lo compongono: probabilità ed impatto.

Il valore del rischio è calcolato come il prodotto della probabilità dell'evento per l'intensità del relativo impatto: $\text{Rischio} = \text{Probabilità} \times \text{Impatto}$

➤ **Probabilità**

La probabilità consente di valutare quanto è probabile che l'evento rischioso accada in futuro.

In particolare, la probabilità che si verifichi uno specifico evento di corruzione deve essere valutata raccogliendo gli elementi informativi sia di natura oggettiva (ad esempio, eventi di corruzione specifici già occorsi in passato, segnalazioni pervenute alla società, 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. Tutto ciò al fine di rappresentare la probabilità di accadimento dell'evento attraverso una scala crescente su 3 valori:

- basso;
- medio;
- alto.

➤ **Impatto**

L'impatto valuta l'effetto qualora il rischio si verifichi, ovvero l'ammontare del danno conseguente al verificarsi di un determinato evento rischioso.

In particolare, l'**impatto** – utilizzando la stessa scala di valori già indicata per la probabilità - è valutato calcolando le conseguenze che l'evento di corruzione produrrebbe sulla Società in termini di:

- immagine;
- conseguenze economiche;
- organizzazione;
- funzionalità.

➤ **Livello di rischio**

Il prodotto derivante da questi due indici ha, come possibile esito, tre valori di rischio: "basso", "medio" e "alto"; valori che richiedono un adeguato - seppur differenziato - trattamento in termini di mitigazione del rischio, con idonee misure preventive.

Al fine di rappresentare graficamente e in maniera leggibile – sia sotto il profilo della probabilità sia dell'impatto – l'analisi della valutazione dei rischi, è possibile ricorrere alle cosiddette "matrici del rischio".

IMPATTO	Alto	Medio	Alto	Alto
	Medio	Basso	Medio	Alto
	Basso	Basso	Basso	Medio
PROBABILITA'	Basso	Medio	Alto	

1.2. Modalità operative

La rilevazione dei dati e delle informazioni deve essere effettuata, rispetto ai rischi afferenti ai processi/attività oggetto di analisi, da parte dei dirigenti e funzionari competenti per materia (c.d. *self assessment*) con il supporto del RPCT.

I dipendenti sopra indicati dovranno motivare adeguatamente le valutazioni espresse attraverso l'indicazione di evidenze a supporto, fondate su dati oggettivi, salvo documentata indisponibilità degli stessi.

L'utilizzo di tali dati (ad es. i dati sui precedenti giudiziari e/o sui procedimenti disciplinari, segnalazioni, etc.), come indicato nel PNA 2019, consente una valutazione meno autoreferenziale e una stima più accurata e rende più solida la motivazione del giudizio espresso.

Per ciascuno dei due indici (probabilità e impatto), sono stati individuati indicatori caratterizzati da un nesso di causalità tra l'evento rischioso e il relativo accadimento.

Pertanto, nella tabella da utilizzare per la valutazione del rischio sono riportati i predetti indici (probabilità e impatto) con i rispettivi indicatori di seguito elencati per i processi analizzati a partire dal 2023.

➤ Indicatori di stima del livello di rischio utili al fine della valutazione della “*probabilità*”

- 1 Discrezionalità: focalizza il grado di discrezionalità del processo/attività. Un processo decisionale discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale vincolato.
- 2 Condivisione operativa: focalizza il grado della partecipazione al processo/attività di più persone. Un'ampia condivisione del processo riduce il rischio.
- 3 Trasparenza: focalizza il livello di trasparenza del processo/attività. Più elevato è il livello di trasparenza del processo, misurato attraverso le pubblicazioni e le richieste di accesso civico “*semplice*” e/o “*generalizzato*”, minore è il rischio.
- 4 Presenza di “*eventi sentinella*” per il processo: focalizza eventuali violazioni accertate, commesse da dipendenti nello svolgimento del processo/attività, sintomatiche di una possibile vulnerabilità della procedura. Maggiore è il numero delle violazioni più alto è il rischio.
- 5 Livello di attuazione delle misure di prevenzione specifiche previste dal PTPCT per il processo/attività: focalizza il livello di rischio in relazione al grado di attuazione delle misure specifiche.

- 6 Rilevanza degli interessi “esterni/interni”: focalizza il livello degli interessi, anche economici, coinvolti nel processo/attività. L’elevata entità dei benefici determina un incremento del rischio.

➤ **Indicatori di stima del livello di rischio utili al fine della valutazione dell’“impatto”**

- 1 Impatto reputazionale per la Società: inteso con riferimento al danno arrecato dal livello di rilevanza mediatica di un episodio di cattiva gestione.
- 2 Impatto economico sulla Società: inteso con riferimento al danno arrecato dall’attribuzione di vantaggi economici che il processo/attività è suscettibile di produrre (ad esempio esborso di somme maggiori di quelle dovute, obbligo di risarcimento verso soggetti terzi o a seguito di contenziosi interni, o anche semplicemente somme di denaro per appalti pubblici che finiscono, per fenomeni di corruzione, a società legate al malaffare).
- 3 Impatto organizzativo: inteso con riferimento al livello gerarchico cui è imputabile l’evento corruttivo. Più alto è il livello gerarchico responsabile dell’evento corruttivo, più elevato è l’impatto sull’organizzazione.
- 4 Impatto funzionale: inteso con riferimento al danno arrecato al processo operativo o alle singole fasi che lo costituiscono.

Operativamente per ciascun rischio esaminato afferente al processo/attività di riferimento, si deve procedere secondo le seguenti fasi.

- Misurazione del valore di ciascun indicatore proposto sia attraverso l’utilizzo di dati oggettivi che attraverso la misurazione di dati di natura soggettiva. Quest’ultimi rilevati attraverso le valutazioni espresse dagli esperti di materia attraverso l’utilizzo di una scala di misura uniforme di tipo ordinale articolata in Alto, Medio e Basso.
- Sintesi per ciascun rischio dei valori degli indicatori rilevati nella fase precedente attraverso l’impiego di un indice di posizione, la moda, vale a dire il valore che si presenta con maggiore frequenza. Si precisa che nel caso in cui due valori si dovessero presentare con la stessa frequenza si dovrebbe preferire il più alto fra i due.

Rischio	Indicatore 1	Indicatore 2	Indicatore n.	Giudizio Sintetico

- Definizione del valore sintetico degli indici di probabilità e impatto attraverso l’aggregazione dei singoli indicatori applicando nuovamente la moda al valore modale di ognuna delle variabili di probabilità e impatto così come ottenuto nella fase precedente.

- Attribuzione di un livello di rischio a ciascun processo - articolato su quattro livelli: rischio molto alto, rischio alto, rischio medio e rischio basso - sulla base del livello assunto dal valore sintetico degli indici di probabilità e impatto, calcolato secondo le modalità di cui alla fase precedente.

Combinazioni valutazioni Probabilità – Impatto		Livello del rischio
Probabilità	Impatto	
Alto	Alto	Rischio molto alto
Alto	Medio	Rischio alto
Medio	Alto	
Alto	Basso	Rischio medio
Medio	Medio	
Basso	Alto	
Medio	Basso	Rischio basso
Basso	Medio	
Basso	Basso	

2. Valutazione dei rischi: identificazione e analisi con la metodologia indicata nell’Allegato 5 del PNA 2013 e adottata fino al 31.12.2022

La metodologia indicata in questo paragrafo è stata adottata per tutti i rischi individuati fino al 31.12.2022 in relazione al PTPCT 2022 – 2024.

Per ciascun processo/attività, rilevato con le sopra esposte modalità, sono state operate l’identificazione del rischio specifico e la determinazione del relativo livello.

La “gestione del rischio” individuata già dal PNA 2012 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 ¹ - 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

¹ Per 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.

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). Per quanto riguarda invece i processi mappati che coinvolgevano in maniera verticale e alternativa i due settori in cui era articolata l'azienda fino ad aprile 2022 (vale a dire fino all'approvazione del Piano Industriale 2022-2025 di INPS Servizi), 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 Società o sentenze di risarcimento del danno nei confronti della Società. 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).

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

Determinazione del 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 processi¹:

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 2013 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:

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					

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