

Indice

1.	Mappatura dei processi/attività a rischio.....	2
2.	Composizione Aree di rischio.....	3
3.	Valutazione dei rischi: identificazione e analisi.	6
4.	Procedura di determinazione dei livelli dei rischi.	8
5.	Ponderazione dei rischi.....	10

1. Mappatura dei processi/attività a rischio.

Le procedure di gestione del rischio sono state attivate con la mappatura dei processi/attività a rischio – iniziata nel 2013 e proseguita negli anni successivi – demandata, per i rispettivi ambiti di competenza, ai Direttori centrali, ai Coordinatori generali, ed ai dirigenti responsabili di Progetti e Strutture centrali.

Su indicazione del RPCT, che ha avviato, coordinato e supportato le attività di rilevazione, ogni dirigente e coordinatore interessato ha segnalato, nell'ambito delle proprie competenze, singole attività operative ovvero interi processi produttivi ritenuti a rischio, aggregati per area tematica di riferimento, distinguendo tra quelli svolti a livello centrale e territoriale, ed esprimendo, sinteticamente, per ciascuno, le motivazioni della relativa esposizione al rischio. I processi/attività non segnalati sono stati ritenuti non esposti a rischio.

Sempre su indicazione del RPCT, tra i processi/attività segnalati sono stati ricompresi quelli ritenuti *ex lege* (art. 1, comma 16, L. n. 190/2012) esposti a rischio corruzione, relativi alle aree:

- autorizzazioni e concessioni;
- scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi (ora denominata contratti pubblici¹);
- concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
- concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale progressioni di carriera.

Ferma restando l'individuazione *ex lege* delle suddette Aree di rischio, cosiddette "obbligatorie", l' "Aggiornamento 2015" al PNA 2013 ha stabilito che la valutazione del livello di esposizione al rischio corruzione debba essere effettuata anche con riferimento ad altre Aree, e precisamente:

- alle Aree comuni ad amministrazioni ed enti, a prescindere dalla tipologia e dal comparto, deputate allo svolgimento delle attività di:
 - gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
 - controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;

¹ L'Aggiornamento 2015 al PNA 2013 ha ritenuto necessario "utilizzare la più ampia definizione di "area di rischio contratti pubblici", in luogo di quella di "affidamento di lavori, servizi e forniture" indicata nel PNA, perché ciò consente un'analisi approfondita non solo della fase di affidamento ma anche di quelle successive di esecuzione del contratto. Le indicazioni attengono a fattori di particolare incidenza sulla corretta impostazione della strategia di acquisto; esse tengono, altresì, conto della principale regolazione europea, internazionale e nazionale in materia".

- incarichi e nomine;
- affari legali e contenzioso.

Dette Aree, insieme a quelle *“obbligatorie” ex lege*, sono denominate *“Aree generali”*;

- alle cosiddette *“Aree di rischio specifiche”*, relative agli ambiti di attività peculiari propri di ogni singola amministrazione. Tali Aree *“non sono meno rilevanti o meno esposte al rischio di quelle generali, ma si differenziano da queste ultime unicamente per la loro presenza in relazione alle caratteristiche tipologiche delle amministrazioni e degli enti”* (*“Aggiornamento 2015”*).

La distinzione tra Aree di rischio – *“intese come raggruppamenti di processi omogenei”* – generali e specifiche, nei termini sopra esposti, è stata richiamata anche nell'allegato 1 del PNA 2019, adottato con delibera ANAC n. 1064 del 13 novembre 2019.

Si precisa, in proposito, che, fin dall'avvio, la mappatura dell'Istituto non è stata circoscritta alle cc.dd. *“aree obbligatorie”* indicate dalla legge n. 190/2012, ma espletata con riferimento a tutte le attività svolte dall'Istituto, comprese, quindi, quelle ricondotte alle cc.dd. *“aree generali”*:

Si precisa che la mappatura dei rischi corruzione viene necessariamente intesa dall'Istituto come un'attività *“continua”*, in ragione delle modifiche che riguardano, periodicamente, le prestazioni gestite, le procedure operative e gli assetti organizzativi.

La mappatura, inoltre, viene implementata in base alle risultanze delle attività di raffronto del sistema di gestione del rischio con i procedimenti disciplinari, illustrata nel capitolo 8.

2. Composizione Aree di rischio

L'ANAC nel 2019 ha attivato sul proprio sito una piattaforma di acquisizione e monitoraggio dei PTPCT, finalizzata alla sistematica raccolta delle informazioni necessarie per le sue attività di monitoraggio e verifica dei Piani.

Al fine di ottemperare all'annuale richiesta dell'Autorità è stato necessario aggregare i processi/attività esposti a rischio corruzione, riportati nel *“Registro degli eventi rischiosi”* allegato al Piano Triennale di Prevenzione della corruzione e della trasparenza, nell'ambito delle predette aree di rischio *“generali”* e *“specifiche”*. Queste ultime sono state individuate con riferimento alle specificità

funzionali e di contesto dell'INPS, conformemente a quanto indicato nel PNA 2019.

Si riportano, di seguito, gli esiti dell'attività di aggregazione riferiti alle Aree di rischio "**generali**".

❖ **Area "Acquisizione e progressione di carriera"**

Sono stati ricompresi in questa area tutti i processi/attività riconducibili alle seguenti Direzioni Centrali:

- Risorse Umane;
- Formazione e sviluppo risorse umane.

Sono esclusi i processi/attività delle predette Strutture afferenti a:

- gestione del contenzioso;
- attività ispettiva;
- predisposizione Regolamento di conferimento incarichi;
- procedure di interpello.

❖ **Area "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica con effetto economico diretto ed immediato"**

Nell'area sono stati ricompresi tutti i processi/attività relativi alle seguenti Direzioni Centrali:

- Ammortizzatori Sociali;
- Pensioni;
- Inclusione sociale e invalidità civile;
- Credito, Welfare e Strutture Sociali;
- Coordinamento Generale medico Legale.

Sono esclusi i processi/attività delle summenzionate Strutture afferenti a:

- gestione del contenzioso;
- gestione dei ricorsi;
- contenzioso giudiziario medico legale.

❖ **Area "Contratti Pubblici"**. Nell'area sono stati ricompresi tutti i processi/attività relativi alle seguenti Strutture:

- Direzione Centrale Risorse strumentali a Centrale Unica Acquisti;
- Coordinamento Generale tecnico edilizio.

Sono esclusi i processi/attività delle predette Strutture relativi al contenzioso.

❖ **Area "Incarichi e nomine"**. Nell'area sono stati ricompresi esclusivamente i processi/attività afferenti al conferimento degli incarichi dirigenziali e di coordinamento medico - legale e professionale delle seguenti Strutture:

- Direzione Centrale Risorse Umane;
- Direzione Centrale e Presidente e Organi collegiali;
- Segreteria Tecnica del Direttore generale.

❖ **Area "Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio"**. Nell'area sono stati ricompresi tutti i processi/attività relativi alle seguenti Direzioni Centrali:

- Entrate;
- Bilanci, Contabilità e Servizi fiscali;
- Patrimonio e Investimenti,

Sono esclusi i processi/attività delle summenzionate Direzioni relativi a:

- gestione del contenzioso;
- gestione dei ricorsi;
- attività di vigilanza.

❖ **Area "Controlli verifiche, ispezioni e sanzioni"**

Nell'area sono stati ricompresi tutti i processi/attività relativi a controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni delle seguenti Strutture:

- Direzione Centrale Audit e Monitoraggio Contenzioso;
- Direzione Centrale Antifrode, Anticorruzione e Trasparenza

- Direzione Centrale Risorse Umane;
- Direzione Centrale Entrate;
- Ufficio procedimenti disciplinari e della responsabilità amministrativa.

❖ **Area “Affari legali e contenzioso”**

Nell’area sono ricompresi tutti i processi/attività del Coordinamento Generale Legale e tutti i processi/attività relativi alla gestione del contenzioso e dei ricorsi di competenza di tutte le Direzioni Centrali, e degli eventuali altri Coordinamenti generali.

Si riportano, di seguito, gli esiti dell’attività di aggregazione riferiti alle Aree di rischio “**specifiche**” dell’Istituto.

❖ **Area “Performance, organizzazione e sistemi informativi e relazioni esterne”**

Nell’area sono stati ricompresi tutti i processi/attività relativi alle seguenti Strutture:

- Direzione centrale Pianificazione e Controllo di Gestione;
- Direzione centrale Organizzazione e Comunicazione;
- Direzione centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione;
- Ufficio responsabile della protezione dei dati.

❖ **Area “Supporto agli organi”**

Nell’area sono stati ricompresi tutti i processi/attività relativi alla Direzione centrale Presidente e Organi collegiali e Segreteria Tecnica del Direttore Generale.

❖ **Area “Studi, ricerche e rilevazioni statistiche attuariali”**

Nell’area sono stati ricompresi tutti i processi/attività relativi alla Direzione centrale Studi e ricerche e al Coordinamento Generale Statistico Attuariale.

3. Valutazione dei rischi: identificazione e analisi.

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

A tal fine i dirigenti e funzionari competenti rispetto ai processi/attività esaminati – operando anche nell’ambito di gruppi di lavoro appositamente costituiti – sotto la guida e il coordinamento del RPCT:

- hanno condiviso il concetto di “*rischio corruzione*”, inteso come possibilità prevedibile, per l’amministrazione, di non realizzare correttamente gli obiettivi istituzionali ovvero di subire un evento dannoso, esclusivamente a causa di una irregolarità intenzionalmente posta in essere da un dipendente nell’esercizio delle sue funzioni, per la realizzazione di un interesse privato. Sono stati, pertanto, esclusi dalla rilevazione i rischi provocati da agenti esterni all’amministrazione, da errori o negligenze;
- hanno identificato e descritto, per ogni processo/attività, il rischio specifico, in un’ottica strumentale alla realizzazione dei fatti di corruzione, prendendo a riferimento l’elenco esemplificativo di cui all’allegato 3 del PNA 2013. Al fine di rendere l’identificazione quanto più completa e comprensibile, nei limiti consentiti dall’estrema varietà e complessità dei processi/attività esaminati, per ciascun rischio sono stati indicati l’ipotizzata violazione strumentale alla corruzione, il presumibile conseguente evento dannoso ed il beneficiario dell’azione trasgressiva. Pertanto, i “*fattori abilitanti interni*”, intesi come circostanze che favoriscono il verificarsi dell’evento, sono stati considerati e ricompresi nella definizione stessa del rischio;
- per ciascun rischio identificato hanno, successivamente, stimato i valori della “*probabilità*” della sua realizzazione e dell’“*impatto*”, ossia delle conseguenze che lo stesso produrrebbe in danno dell’Istituto sotto il profilo economico, organizzativo e reputazionale. La stima è stata operata utilizzando gli indici forniti dalla “*Tabella valutazione del rischio*” allegata al PNA, parzialmente rielaborati in relazione alle peculiarità organizzative ed alla disponibilità di dati dell’Istituto.

Sulla base dei valori della probabilità e dell’impatto è stato determinato il livello di ciascun rischio, espresso attraverso un dato numerico, utilizzando le metodologie di calcolo fornite nel PNA e precisate dal Dipartimento della Funzione Pubblica. I livelli di rischio ottenuti sono stati, quindi, ricondotti nell’ambito di quattro categorie di rischio (basso, medio, alto, molto alto). Nel successivo paragrafo si forniscono, al riguardo, ulteriori elementi di dettaglio.

4. Procedura di determinazione dei livelli dei rischi.

La probabilità di ciascun rischio è stata stimata in relazione ad alcuni fattori del processo/attività di riferimento quali: la discrezionalità, la rilevanza esterna, la complessità, la frazionabilità ed i controlli.

Il valore della probabilità del rischio è stato ottenuto calcolando la media aritmetica dei punteggi associati alle risposte fornite dal gruppo di lavoro ai quesiti riguardanti i suddetti fattori, arrotondata al multiplo superiore od inferiore.

Il valore è risultato ricompreso tra 1 e 5, come dalla tabella sotto riportata:

Tab. n.1

VALORI E FREQUENZE DELLA PROBABILITÀ	
1	Improbabile
2	Poco probabile
3	Probabile
4	Molto probabile
5	Altamente probabile

Il valore dell'impatto di ciascun rischio è stato, invece, stimato in relazione alle ipotizzate conseguenze organizzative, economiche, reputazionali ed organizzative, connesse al verificarsi dell'evento dannoso.

Analogamente alla probabilità, il valore dell'impatto del rischio è stato ottenuto calcolando la media aritmetica dei punteggi associati alle risposte fornite dal gruppo di lavoro ai quesiti riguardanti le suddette conseguenze, arrotondata al multiplo superiore od inferiore. Il valore è risultato ricompreso tra 1 e 4,5, come dalla tabella sotto riportata:

Tab. n.2

VALORI E IMPORTANZA DELL'IMPATTO	
1	Marginale
2	Basso
3	Rilevante
4,5	Alto

Il livello del rischio è stato, quindi, ottenuto, in termini quantitativi, moltiplicando il valore della probabilità (**P**) per il valore dell'impatto (**I**).

L'insieme dei possibili valori del livello del rischio (**P x I**) è rappresentato nella seguente matrice:

Tab. n.3

PROBABILITA'	Altamente probabile 5	5	10	15	22,5
	Molto probabile 4	4	8	12	18
	Probabile 3	3	6	9	13,5
	Poco probabile 2	2	4	6	9
	Improbabile 1	1	2	3	4,5
IMPATTO		marginale 1	basso 2	rilevante 3	alto 4,5

La matrice evidenzia che il livello di rischio di un evento può essere rappresentato da 15 diversi valori numerici - 1, 2, 3, 4, 4,5, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13,5, 15, 18, 22,5 – ricompresi tra 1 (rischio minimo) e 22,5 (rischio massimo).

In vista della realizzazione di una congrua classificazione dei rischi, i suddetti 15 livelli di rischio sono stati ricondotti nell'ambito di 4 distinte fasce di valori, che identificano i rischi ritenuti "bassi", "medi", "alti" e "molto alti".

Come si evince dalla tabella sottostante, l'aggregazione dei livelli di rischio nelle suddette fasce è stata realizzata tenendo conto del dato numerico del livello e delle modalità in base alle quali i valori della probabilità e dell'impatto hanno interagito per determinarlo. Infatti, i rischi ritenuti "molto alti" sono quelli che manifestano sia un'elevata probabilità di accadimento, sia un elevato impatto; i rischi "medio-alti" sono quelli che hanno un'elevata probabilità o un elevato impatto, ma non entrambe le caratteristiche; i rischi "bassi", invece, sono caratterizzati da una bassa probabilità di manifestazione e da un basso impatto.

Tab. n. 4

BASSO	(1 x 1), (2 x 1), (3 x 1), (1 x 2), (1 x 3)	Un fattore ha sempre valore minimo (1) e l'altro può variare ma non supera il valore medio (3)*
MEDIO	(1 x 4), (1 x 5), (2 x 2), (2 x 3), (3 x 2), (4,5 x 1)	Entrambi i fattori possono avere un valore superiore al minimo (2 x 2). Ma quando un fattore supera il valore medio (3), l'altro ha sempre un valore minimo (1)
ALTO	(2 x 4), (2 x 5), (3 x 3), (4 x 2), (3 x 4), (4,5 x 2)	Tutti i valori di P e I sono superiori a 1. Entrambi i fattori possono avere valore medio (3), ma non accade mai che entrambi superino tale valore. I valori massimi sono raggiunti, ancora, da una solo dei due fattori
MOLTO ALTO	(3 x 5), (4,5 x 3), (4,5 x 4), (4,5 x 5)	Tutti i valori di P e I sono uguali o superiori al valore medio (3). Entrambi i fattori possono anche raggiungere il valore massimo. Il rischio raggiunge valori elevati

*Sia per il valore delle frequenze che per quello dell'impatto, il valore medio è pari a 3.

Sulla base di detti criteri, è stata predisposta la seguente "Matrice del rischio" che indica, con i colori verde, giallo, arancione e rosso, rispettivamente, quali valori numerici individuano un livello di rischio basso, quali un livello di rischio medio, quali un livello di rischio alto e quali, infine, un livello di rischio molto alto.

Tab. n. 5

PROBABILITA'	Altamente probabile 5	5	10	15	22,5
	Molto probabile 4	4	8	12	18
	Probabile 3	3	6	9	13,5
	Poco probabile 2	2	4	6	9
	Improbabile 1	1	2	3	4,5
IMPATTO		marginale 1	basso 2	rilevante 3	alto 4,5

In relazione a quanto fin qui esposto, a ciascuno dei rischi identificati è stato attribuito uno dei seguenti quattro livelli, rappresentati da un giudizio descrittivo e da differenti fasce cromatiche:

Tab. n.6

basso	medio	alto	molto alto
da 1 a 3	da 4 a 6	da 8 a 12	da 13,5 a 22,5

5. Ponderazione dei rischi.

L'individuazione delle priorità e dei tempi di trattamento dei singoli rischi identificati è stata effettuata tenendo conto del livello di ciascun rischio, così come sopra determinato, ponderato con riferimento alla valutazione sullo stato dei controlli del processo/attività di riferimento, espressa in sede di stima della probabilità del rischio sulla base della citata "Tabella di valutazione del rischio" allegata al PNA 2013, secondo la quale l'assenza o l'inefficacia dei controlli è un fattore che aumenta la probabilità degli eventi di corruzione.

A tal fine, in relazione ai punteggi associati, nella suddetta Tabella, ai vari standard di efficacia dei controlli, sono stati, preliminarmente, individuati cinque

possibili livelli di controllo dei processi/attività a rischio, rappresentati nel seguente prospetto da un giudizio descrittivo e da differenti fasce cromatiche:

Tab. n. 7

CONTROLLI	PUNTEGGIO	LIVELLO DI CONTROLLO	DESCRIZIONE
	5	ASSENTE	No, il rischio rimane indifferente
	4	MINIMO	Sì, ma in minima parte
	3	EFFICACE	Sì, per una percentuale approssimativa del 50%
	2	MOLTO EFFICACE	Sì, molto efficace
	1	ECCELLENTE	Sì, costituisce un efficace strumento di neutralizzazione

Successivamente, rapportando i livelli dei controlli ai livelli di rischio, è stata determinata, attraverso la seguente matrice, la tempistica della individuazione delle misure correttive, per la quale, ad esempio:

- per i rischi “*alti*”, l’individuazione delle misure è prevista a “*breve*” termine, e solo nel caso di controllo “*eccellente*” a “*medio termine*”;
- analogamente, per i rischi “*medi*”, l’individuazione delle misure è prevista a “*medio*” termine, e solo nel caso di controllo “*eccellente*” a “*lungo termine*”.

Tab. n. 8

		LIVELLO DI RISCHIO			
LIVELLO DI CONTROLLO		$1 \leq R \leq 3$	$4 \leq R \leq 6$	$8 \leq R \leq 12$	$R > 13,5$
ASSENTE		Individuazione delle misure di prevenzione nel lungo termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel medio termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel breve termine	Urgente individuazione delle misure di prevenzione
MINIMO		Individuazione delle misure di prevenzione nel lungo termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel medio termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel breve termine	Urgente individuazione delle misure di prevenzione

EFFICACE	Individuazione delle misure di prevenzione nel lungo termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel medio termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel breve termine	Urgente individuazione delle misure di prevenzione
MOLTO EFFICACE	Individuazione delle misure di prevenzione nel lungo termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel medio termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel breve termine	Urgente individuazione delle misure di prevenzione
ECCELLENTE	Individuazione delle misure di prevenzione nel lungo termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel lungo termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel medio termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel breve termine

La procedura di ponderazione ha determinato l'individuazione del "rischio residuo" determinato in base alla relazione tra l'entità del rischio "inerente" (data dal rapporto tra la frequenza di realizzazione del rischio e l'impatto negativo potenziale generato dal verificarsi dell'evento) e la valutazione dei controlli che l'INPS pone in essere per la mitigazione del rischio stesso.

Trattamento dei rischi

Il "trattamento del rischio" è finalizzato alla individuazione, progettazione e monitoraggio delle misure "ulteriori" riferite ai singoli rischi mappati.

Nell'ambito della procedura di trattamento del rischio, i Direttori Centrali ed i Responsabili di strutture centrali di livello dirigenziale generale, ed i Coordinatori Generali, coordinati dal RPCT:

- individuano, per ciascuno dei rischi dagli stessi evidenziato nelle precedenti fasi del sistema, una o più misure "ulteriori specifiche", consistenti in iniziative di carattere organizzativo e/o funzionale tese a neutralizzare o quantomeno ridurre il rischio di riferimento, previa valutazione dei costi stimati, dell'impatto sull'organizzazione e sulla funzionalità dell'Istituto e del grado di efficacia. L'individuazione delle misure relative ai rischi territoriali, alti e medi, è effettuata, previa analisi di fattibilità, selezionando le proposte formulate per ciascun rischio – sempre su input del RPCT – dai Direttori Regionali;

Le citate misure "ulteriori specifiche", in base alle indicazioni contenute nel PNA 2019, sono riconducibili alle seguenti categorie:

- controllo;
- trasparenza;

- regolamentazione;
 - formazione;
 - rotazione;
 - disciplina del conflitto di interessi;
- indicano per ciascuna misura le modalità e la tempistica di attuazione, che costituisce oggetto di monitoraggio da parte del RPCT;
 - danno conto, alle prefissate scadenze, dell'attuazione delle misure ulteriori, fornendo una sintetica illustrazione delle modalità di realizzazione delle misure medesime, motivando gli eventuali casi di mancata attuazione.

Per ciascun rischio "*trattato*" viene compilata una scheda nell'ambito della quale sono riportate:

- la struttura centrale di riferimento;
- l'area tematica;
- il processo attività;
- il livello del rischio;
- le misure obbligatorie ritenute applicabili;
- le misure "*ulteriori*", individuate come sopra;
- le modalità e tempistica di attuazione ovvero l'avvenuta realizzazione;
- il soggetto responsabile dell'attuazione.